



**Culture**  
**Centre-du-Québec**  
Développer l'essence culturelle

# ÉTUDE DE BESOINS

en formation continue et  
développement professionnel

Mars 2025

## **Coordination générale du projet**

Andréanne Blais, directrice générale

## **Comité de pilotage**

Andréanne Blais, directrice générale

Natacha Pelletier, agente de développement professionnel

Barbara Dubuc, agente de services aux membres

## **Conception, recherche, analyse et rédaction**

Marianne Coineau, consultante en gestion et affaires culturelles

## **Conception graphique**

Mathieu Pelletier, Cube Bleu Atelier Créatif

## **Remerciements**

Cette étude est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec et de Compétence Culture.

Culture Centre-du-Québec tient à remercier chaleureusement les gestionnaires d'organismes, les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes qui ont généreusement accepté de répondre au sondage en ligne et de participer aux groupes de discussion.

# Table des matières

Liste des figures et des tableaux	4
Présentation de l'étude	6
<b>PORTRAIT RÉGIONAL</b>	<b>10</b>
Repères géographiques	11
Portrait démographique	12
Repères socioéconomiques	14
<b>PORTRAIT CULTUREL CENTRICOIS</b>	<b>15</b>
Indicateurs culturels	16
Principaux investissements en culture	21
Recensement des acteurs culturels centricois	41
<b>ÉTAT DES LIEUX PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b>	<b>48</b>
Repères méthodologiques	49
Portrait des répondants au sondage	52
Profil des participants aux tables de discussion	59
Pratiques observées : niveau de développement organisationnel et opérationnel des répondants	60
<b>ÉVALUATION DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b>	<b>100</b>
Faits saillants tirés des résultats du sondage	101
Faits saillants tirés des groupes de discussion	105
<b>MODALITÉS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b>	<b>109</b>
Points de repère / Informations générales	110
Ressources utilisées pour se former	112
Approches préférées pour se former	113
Modes de diffusion des formations	114
Freins et obstacles à l'inscription	115
Principales motivations liées au développement professionnel	116
<b>RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>127</b>
Vues synthétiques par grand domaine et profil	128

# LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les cinq principales municipalités - Région du Centre-du-Québec .....	11
Tableau 2 : Population selon le groupe d'âge (2006-2022) .....	12
Tableau 3 : Taux de croissance démographique annuelle - Régions intermédiaires 2018-2021 .....	12
Tableau 4 : Facteurs d'accroissement géographiques - Région du Centre-du-Québec .....	13
Tableau 5 : Répartition de la population active par code SCIAN (2021) .....	19
Tableau 6 : Proportion des travailleurs culturels parmi la population active (2021) .....	20
Tableau 7 : Dépenses municipales en culture en services rendus selon la source de financement - Région Intermédiaires (2020) .....	29
Tableau 8 : Dépenses municipales en culture selon la catégorie de dépenses (2020) .....	29
Tableau 9 : Répartition des dépenses municipales selon le domaine culturel (2020) .....	30
Tableau 10 : Progression des investissements 2018-2022 - Entente de partenariat territorial .....	34
Tableau 11 : Évolution des montants accordés par la SODEC aux entreprises culturelles – Région du Centre-du-Québec (2020-2021 à 2022-2023) .....	35
Tableau 12 : Évolution des montants accordés par la SODEC aux entreprises culturelles - Région intermédiaires (2020-2021 à 2022-2023) .....	35
Tableau 13 : BANQ - Subventions versées en 2021-2022 et 2022-2023 .....	40
Tableau 14 : Membres d'une association ou d'un regroupement national .....	43
Tableau 15 : Population desservie par les bibliothèques publiques - Régions intermédiaires - 2020 .....	46
Tableau 16 : Répartition des répondants par MRC .....	53
Tableau 17 : Niveau de développement - Gouvernance et structure organisationnelle - ORGANISMES .....	64
Tableau 18 : Niveau de développement - Organisation du travail et gestion de carrière - ARTISTES et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	67
Tableau 19 : Niveau de développement - Vision et positionnement stratégique - ORGANISMES .....	70
Tableau 20 : Niveau de développement - Vision et positionnement stratégiques – ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	73
Tableau 21 : Niveau de développement - Développement professionnel - ORGANISMES .....	76
Tableau 22 : Niveau de développement - Développement professionnel - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	78
Tableau 23 : Niveau de développement - Gestion de projets - ORGANISMES .....	79
Tableau 24 : Niveau de développement - Gestion de projets - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	82
Tableau 25 : Niveau de développement - Communication et promotion - ORGANISMES .....	85
Tableau 26 : Niveau de développement - Communication et promotion - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	88
Tableau 27 : Niveau de développement - Développement des publics et diffusion - ORGANISMES .....	91
Tableau 28 : Niveau de développement - Développement des publics et commercialisation - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	93
Tableau 29 : Niveau de développement - Recherche et développement - ORGANISMES .....	96
Tableau 30 : Niveau de développement - Recherche et développement - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	98
Tableau 31 : Besoins de formation à prioriser - ORGANISMES .....	102
Tableau 32 : Besoins de formation à prioriser - ARTISTES ou AUTEURS .....	103
Tableau 33 : Besoins de formation à prioriser - TRAVAILLEURS AUTONOMES .....	104
Tableau 34 : Les principaux défis liés aux compétences transversales .....	105
Tableau 35 : Besoins de perfectionnement disciplinaires .....	106
Tableau 36 : Les chantiers de l'avenir .....	107
Tableau 37 : Ressources en formation continue .....	112
Figure 1 : Part PIB en culture - Régions intermédiaires (2020) .....	16
Figure 2 : Fluctuation du PIB en culture - Régions intermédiaires (2018-2020) .....	17
Figure 3 : Fluctuation du PIB en culture - Région du Centre-du-Québec .....	18
Figure 4 : Évolution des dépenses directes en culture de l'administration publique québécoise (2017-2021) .....	23
Figure 5 : Dépenses directes en culture de l'administration québécoise (2017-2021) .....	23
Figure 6 : Évolution des dépenses directes de l'administration publique québécoise - Régions intermédiaires (2017-2021) .....	24

Figure 7 : Variation des dépenses directes de l'administration publique en dollars par habitant – Régions intermédiaires (2019-2021).....	25
Figure 8 : Dépenses directes en culture - Répartition par domaine (2020-2021) .....	26
Figure 9 : Variation 2018-2020 des dépenses municipales en millions de dollars et en dollars par habitant .....	28
Figure 10 : Répartition des investissements du CALQ (2018-2022).....	32
Figure 11 : Investissements du CALQ - Régions intermédiaires - 2018 à 2022 .....	34
Figure 12 : SODEC - Évolution des montants accordés - Régions intermédiaires (2020 à 2023).....	36
Figure 13 : CAC - Subventions attribuées de 2019 à 2023 - Région du Centre-du-Québec.....	37
Figure 14 : CAC - Répartition des investissements entre 2019 et 2023 - Région du Centre-du-Québec.....	38
Figure 15 : CAC - Répartition des investissements par profil (2019-2023) .....	39
Figure 16 : CAC - Répartition des investissements par domaine - Année 2022-2023 .....	39
Figure 17 : Répartition des acteurs culturels par MRC .....	42
Figure 18 : Statut des artistes et des auteurs recensés .....	42
Figure 19 : Répartition organismes, artistes, auteurs et professionnels par grand domaine.....	44
Figure 20 : Répartition des organismes par champ d'intervention et par grand domaine .....	45
Figure 21 : Nombre de répondants - Répartition par profil.....	52
Figure 22 : Catégorie des organismes répondants.....	53
Figure 23 : Profil des artistes et des professionnels répondants .....	54
Figure 24 : Répartition des répondants par profil et par domaine .....	55
Figure 25 : Répartition des organismes et des professionnels par secteur d'activité .....	56
Figure 26 : <i>Formation académique des répondants</i> .....	57
Figure 27 : Niveaux d'expérience des répondants .....	57
Figure 28 : Tranches d'âge des répondants.....	58
Figure 29 : Nombre de participants par domaine ou profil - Tables de discussion .....	59
Figure 30 : Sommaire des résultats en pourcentage .....	62
Figure 31 : Les freins et les obstacles à l'inscription .....	115

# PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

## Contexte

Fondé en 2003, Culture Centre-du-Québec est un organisme ressource visant l'accompagnement des acteurs culturels régionaux pour leur professionnalisation, leur développement et leur rayonnement. Il met en œuvre des projets rassembleurs pour structurer et dynamiser son milieu. Il agit à titre de porte-parole et de conseiller auprès de la communauté artistique et culturelle et de ses partenaires, et intervient auprès du grand public avec des objectifs de sensibilisation et de promotion des arts et de la culture.

Membre du Réseau des conseils régionaux de la culture du Québec (RCRCQ), Culture Centre-du-Québec fédère et regroupe plus de 200 artistes, tant professionnels que de la relève, ainsi que des travailleurs culturels autonomes ou représentants d'organismes. Il offre à ses membres une variété de services pour les soutenir, les accompagner et favoriser le développement de leur plein potentiel. Parmi ces services, on retrouve :

- L'aide-conseil. Pour orienter les acteurs culturels centricois vers les ressources appropriées et pour les soutenir face à des défis ponctuels ou d'ordre structurel;
- La formation continue. Ce service est rendu possible grâce au soutien financier de Services Québec dans le cadre du programme Intervention-Compétences administré depuis 2023 par Compétence Culture. Parallèlement à ces formations, Culture Centre-du-Québec propose des événements thématiques ponctuels et des activités de codéveloppement;
- L'accès à une boîte à outils. Bonifiée sur une base régulière, celle-ci propose une grande variété de documents touchant la gestion de carrière artistique ainsi que le développement, le rayonnement, la consolidation ou la croissance des organisations culturelles.

## Objectifs de l'étude

La présente étude a été réalisée dans le but d'actualiser l'étude publiée en 2019, portant sur les besoins en formation continue du milieu culturel et artistique centricois.

Les impacts de la récente crise sanitaire et de la pénurie de main-d'œuvre se feront sentir pendant longtemps, et Culture Centre-du-Québec souhaite demeurer proactif dans le développement d'une offre de services apte à répondre aux besoins pluriels de ses membres comme à la diversité des défis à relever ces prochaines années. Parallèlement à ces crises sans précédent, l'émergence de nouveaux paradigmes liés à la transition écologique, au virage numérique, à la transformation du marché du travail, aux valeurs d'équité et d'inclusion, sont autant d'invitations à revisiter la culture organisationnelle et les méthodes de travail qui prévalent dans le secteur culturel. Soucieux de soutenir les gestionnaires, les travailleurs culturels et les artistes centricois dans ce contexte de profondes mutations, Culture Centre-du-Québec entend, grâce à cette enquête, documenter les enjeux actuels de ses membres et identifier leurs besoins en matière de formation et de développement professionnel.

### Objectifs poursuivis :

1. Mettre à jour le portrait culturel régional. Paru il y a plus de 10 ans, le dernier portrait mérite d'être actualisé grâce à une collecte de données plus récentes, et ce, de manière à refléter la vitalité culturelle actuelle;
2. Identifier les (nouveaux) besoins de formation liés aux compétences ou habiletés à maîtriser pour faire face à l'évolution de certaines pratiques et aux nombreux défis découlant de la réalité postpandémique.
3. Déterminer les formules et les modalités de formation les plus à même d'offrir un environnement et un cadre propices à l'apprentissage et répondant aux nouvelles attentes et réalités des acteurs culturels.

# Méthodologie – Collecte des données

## Réalisation du portrait régional

Dans le cadre du présent portrait régional, Culture Centre-du-Québec s'est appuyé sur les données statistiques les plus récentes (2022) issues des publications et des sites Web des ministères et des institutions suivants :

- Institut de la statistique du Québec;
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH);
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE);
- Statistique Canada.

Des données plus anciennes (2006 à 2018) ont par ailleurs été considérées afin de pouvoir mettre en lumière les transformations ou les écarts observés en région au cours des dernières années.

La région du Centre-du-Québec faisant partie de celles dites intermédiaires, tout comme l'Estrie, la Mauricie et l'Outaouais, des données provenant de ces autres régions ont été compilées à des fins de comparaison, de même que pour l'ensemble du Québec (lorsque jugé pertinent).

## Réalisation du portrait culturel centricois

Le portrait culturel a été réalisé à partir des données statistiques les plus récentes<sup>1</sup> issues des publications et des sites Web des ministères et des institutions suivants :

- Statistique Canada;
- Institut de la statistique du Québec;
- Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ);
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC);
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ);
- Société de développement des entreprises culturelles (SODEC);
- Conseil des arts du Canada (CAC);
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ).

La partie recensement du portrait culturel a été réalisée à partir des quatre sources de données suivantes :

- La base de données de Culture Centre-du-Québec;
- La liste des récipiendaires de bourses et de subventions du CALQ 2018-2022;
- Les données collectées par l'entremise du sondage diffusé entre juillet 2023 et mars 2024 dans le cadre de la présente étude;
- Les données disponibles provenant des associations sectorielles et des regroupements nationaux (2024).

---

<sup>1</sup> Années de référence de 2019 à 2022, selon la source consultée.

Des données plus anciennes (2017 à 2021) ont par ailleurs été observées afin de pouvoir mettre en lumière l'évolution des investissements en culture hors période pandémique.

Des données provenant des autres régions intermédiaires ont également été compilées à des fins de comparaison.

## **État des lieux portant sur le développement professionnel et évaluation des besoins en formation continue**

Cette partie centrale de l'étude a été réalisée à partir de deux sources principales de données et d'information :

- Un sondage en ligne, diffusé entre juillet 2023 et mars 2024  
88 personnes consultées : 12 organismes – 59 artistes ou auteurs – 17 travailleurs autonomes
- Cinq tables de discussion, tenues en mars 2024  
51 personnes consultées : 10 organismes – 41 artistes, auteurs et travailleurs autonomes

Limite du sondage : Malgré plusieurs relances visant à inciter les membres de Culture Centre-du-Québec à participer au sondage et un report de la date limite pour la complétion de celui-ci, le taux de participation est demeuré plus faible que projeté. Les données collectées s'appuyant sur un échantillon restreint de répondants, notamment pour le profil organisme, les résultats qui en découlent doivent être considérés avec prudence. L'étude permet quoi qu'il en soit de dégager des tendances qui pourront être précisées par l'équipe lors de consultations ultérieures.



## REPÈRES GÉOGRAPHIQUES

Créée en juillet 1997, la région du Centre-du-Québec est la 17<sup>e</sup> région administrative du Québec. Son territoire s'étend du nord au sud, entre le fleuve Saint-Laurent et le piedmont des Appalaches. La région occupe moins de 0,5 % du territoire québécois et s'étend sur une superficie de 7 262 km<sup>2</sup>, dont 6 921 km<sup>2</sup> sont des étendues terrestres<sup>2</sup>.

Située au sud du fleuve Saint-Laurent, à mi-chemin entre Montréal et Québec, la région est bordée à l'ouest par la Montérégie, à l'est par la Chaudière-Appalaches et au sud par l'Estrie. Riche de la présence de communautés autochtones, le Centre-du-Québec compte deux territoires autochtones : Odanak et Wôlinak.

La région du Centre-du-Québec compte cinq municipalités régionales de comté (MRC) : Arthabaska, Bécancour, Drummond, L'Érable et Nicolet-Yamaska. On y dénombre 81 municipalités, dont les 5 principales sont <sup>3</sup>:

Principales municipalités	Population (2022)	Rang	MRC d'appartenance	Pop. MRC (2022)	Rang
Drummondville	81 945	15 <sup>e</sup>	Drummond	111 693	18 <sup>e</sup>
Victoriaville	48 549	25 <sup>e</sup>	Arthabaska	75 997	23 <sup>e</sup>
Bécancour	14 953	78 <sup>e</sup>	Bécancour	22 300	68 <sup>e</sup>
Nicolet	8 542	126 <sup>e</sup>	Nicolet-Yamaska	24 372	64 <sup>e</sup>
Plessisville	6 795	151 <sup>e</sup>	L'Érable	24 671	62 <sup>e</sup>

Tableau 1 : Les cinq principales municipalités - Région du Centre-du-Québec

Les villes de Drummondville et de Victoriaville regroupent à elles seules plus de la moitié de la population de la région.

La population rurale représente 32,8 % des habitants de la région, ce qui est largement supérieur au taux observé dans l'ensemble du Québec (18,3 %) <sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Données tirées de *Le Québec chiffres en main*, édition 2023, <https://statistique.quebec.ca/fr/document/le-quebec-chiffres-en-main>.

<sup>3</sup> Institut de la statistique du Québec et ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.

<sup>4</sup> Données tirées du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/centre-du-quebec/portrait-regional/occupation-du-territoire>.

## PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE

La population du Centre-du-Québec représentait 2,98 % de la population totale du Québec en 2022 (259 033 habitants), se classant au 12<sup>e</sup> rang parmi les 17 régions administratives<sup>5</sup>.

### Répartition de la population selon le groupe d'âge<sup>6</sup>

Catégorie d'âge	2006	2011	2019	2022
0-14 ans	37 924	37 336	39 634	40 885
15-24 ans	28 513	27 975	25 627	25 983
25-44 ans	59 670	57 706	60 011	62 290
45-64 ans	66 356	72 276	69 130	68 480
65 ans et plus	33 510	40 957	55 065	61 395
<b>Population totale</b>	<b>225 973</b>	<b>236 250</b>	<b>249 467</b>	<b>259 033</b>

Tableau 2 : Population selon le groupe d'âge (2006-2022)

### Taux de croissance démographique - Régions intermédiaires<sup>7</sup>

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Pour 1000		
Centre-du-Québec	7,9	8,7	15,1
Mauricie	6,6	10,5	11,9
Estrie	12,4	15,5	17,9
Outaouais	12,2	10,7	7,4
Ensemble du Québec	12	8,8	3
Panorama des régions, édition 2022			

Tableau 3 : Taux de croissance démographique annuelle - Régions intermédiaires 2018-2021

<sup>5</sup> Institut de la statistique du Québec et ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie.

<sup>6</sup> Institut de la statistique du Québec, <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/17>.

<sup>7</sup> Statistique Canada, *Estimations démographiques annuelles (régions infraprovinciales, janvier 2023)*. Adapté par Culture Centre-du-Québec.

À l'instar de la majorité des régions, la croissance démographique s'est accélérée en 2020-2021, une tendance qui ressortait également des données de 2019-2020. Cette croissance notable est parmi les plus fortes du Québec. La part des 65 ans et plus y est plus élevée qu'à l'échelle québécoise et l'âge moyen dépasse celui de l'ensemble du Québec.

Perspectives démographiques (variation de la population 2021-2041) : +11,9 %

## Facteurs d'accroissement démographique<sup>8</sup>

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Population totale	249 467	251 674	255 548	259 033
Accroissement naturel	227	148	65	-40
Solde migratoire interprovincial	72	37	59	56
Solde migratoire intraprovincial	775	1 115	2 823	1 942
Solde migratoire international	897	907	927	1 527

Tableau 4: Facteurs d'accroissement géographiques - Région du Centre-du-Québec

Le taux de croissance démographique repose pour une grande part sur les mouvements migratoires intraprovinciaux et internationaux. On observe que l'accueil de populations immigrantes s'est accéléré de manière significative en 2021-2022 (+ 64,73 %).

<sup>8</sup> Source : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2020020-fra.htm>.

### Accroissement naturel

L'accroissement naturel est la variation de l'effectif d'une population entre deux dates résultant de la différence entre le nombre des naissances et celui des décès.

### Solde migratoire international

Le solde migratoire international tient essentiellement compte de l'ensemble des mouvements entre le Canada et l'étranger menant à un changement de lieu habituel de résidence. Pour le calculer, il faut additionner le nombre d'immigrants, le nombre d'émigrants de retour et le solde des résidents non permanents, et soustraire le nombre d'émigrants et le solde des émigrants temporaires.

### Solde migratoire interprovincial

Le solde migratoire interprovincial représente la différence entre les entrants et les sortants pour une province ou un territoire donné, accompagné d'un changement de lieu habituel de résidence.

### Solde migratoire intraprovincial

Le solde de la migration intraprovinciale représente la différence entre les entrants et les sortants pour une région infraprovinciale donnée. Cette région peut se définir comme étant ou une région économique.

## REPÈRES SOCIOÉCONOMIQUES<sup>9</sup>

Encore parfois nommée « Bois-Francs », la région du Centre-du-Québec possède toujours de forts peuplements d'érables, de chênes, de hêtres, de bouleaux. Elle foisonnait autrefois d'ormes et de pruches.

L'abondance de la ressource forestière a contribué à son développement vers le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. On y faisait du bois de sciage, mais aussi de la potasse, en brûlant les chênes, et du tan, avec l'écorce de la pruche, au point que cette espèce a presque disparu de la région. L'agriculture a fait suite au déboisement et aujourd'hui elle représente, avec les secteurs agroalimentaire et acéricole, une des forces de la région.

Le Centre-du-Québec est également fortement industrialisé. Aux secteurs traditionnels de la transformation du bois, du sciage et du meuble s'ajoutent les industries spécialisées dans les technologies de pointe et les industries lourdes, comme l'aluminerie implantée dans le parc industriel de Bécancour. Celui-ci possède un port en eau profonde ouvert à l'année.

Principaux secteurs économiques de la région du Centre-du-Québec selon le PIB en 2020 <sup>10</sup>	Indicateurs clés <sup>11</sup>
<b>Commerce de gros</b> 8,9 %	<b>Taux de chômage (15 ans et plus) (2021)</b> 5,3 % – 0,8 point de % (écart annuel)
<b>Soins de santé et assistance sociale</b> 8,7 %	<b>Revenu disponible par habitant (2020)</b> 30 588 \$ 8,8 % (variation annuelle)
<b>Construction</b> 6,6 %	<b>Produit intérieur brut (PIB nominal aux prix de base) (2020)</b> 10 285 M\$ – 1,0 % (variation annuelle)
<b>Services d'enseignement</b> 6,4 %	
<b>Commerce de détail</b> 6,2 %	

<sup>9</sup> Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation : <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/regions-administratives/centre-du-quebec/>.

<sup>10</sup> Institut de la statistique du Québec. *Panorama des régions du Québec*. Édition 2022. Note : Exclut les secteurs suivants : finance et assurances, services immobiliers et services de location et de location à bail et gestion de sociétés et d'entreprises (SCIAN 52, 53 et 55).

<sup>11</sup> Institut de la statistique du Québec. *Panorama des régions du Québec*. Édition 2022.



# INDICATEURS CULTURELS

## L'apport économique de la culture<sup>12</sup>

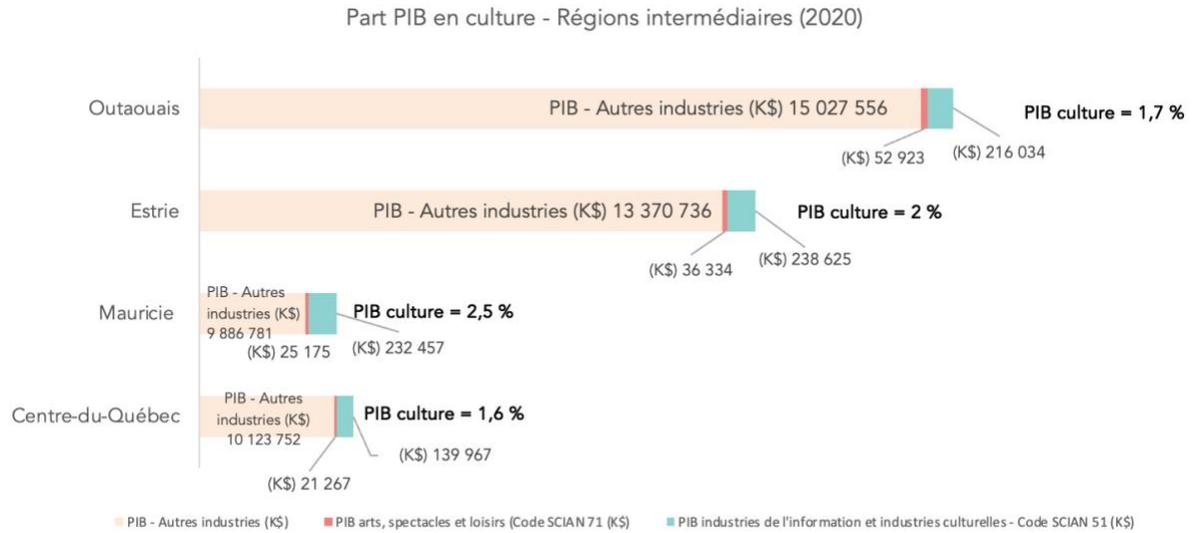


Figure 1 : Part PIB en culture - Régions intermédiaires (2020)

L'apport économique du secteur culturel centricois en 2020 s'élève à 161,2 M\$, contribuant ainsi à 1,6 % du produit intérieur brut (PIB) de la région. La part du PIB en culture est la plus faible parmi les régions intermédiaires et bien inférieure au taux enregistré à l'échelle de la province (3,4 %).

<sup>12</sup> Institut de la statistique du Québec.

## Fluctuation du PIB en culture – Régions intermédiaires (2018-2020)

PIB en culture 2018-2020 (K\$) - Régions intermédiaires

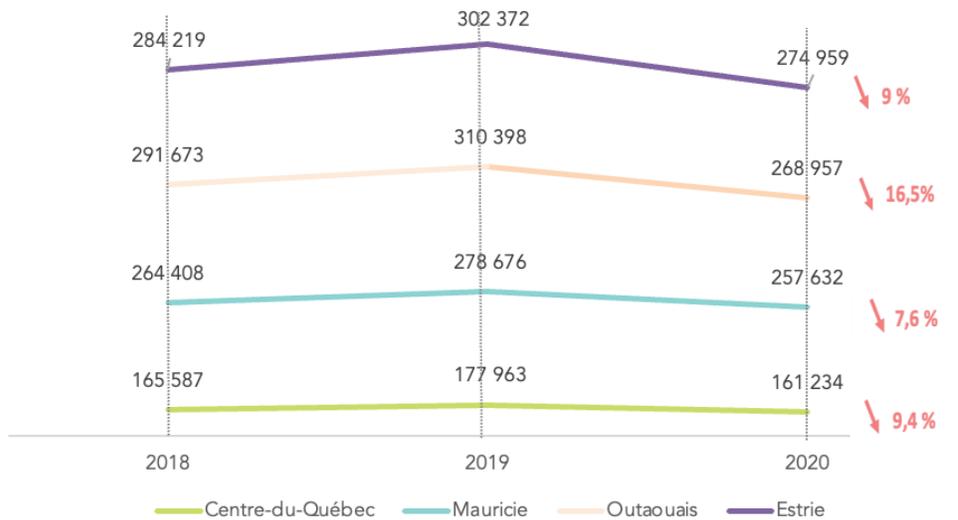


Figure 2 : Fluctuation du PIB en culture - Régions intermédiaires (2018-2020)

Sans surprise, la crise sanitaire et la vague de fermetures ayant ponctué cette année exceptionnelle ont eu pour conséquence un recul marqué du PIB en culture à l'échelle de la province. La baisse du PIB observée pour la région du Centre-du-Québec entre 2019 et 2020 atteint 9,4 %, un taux équivalent à celui enregistré pour l'ensemble du Québec (9,45 %).

### Progression PIB en culture par code SCIAN (2018-2020)

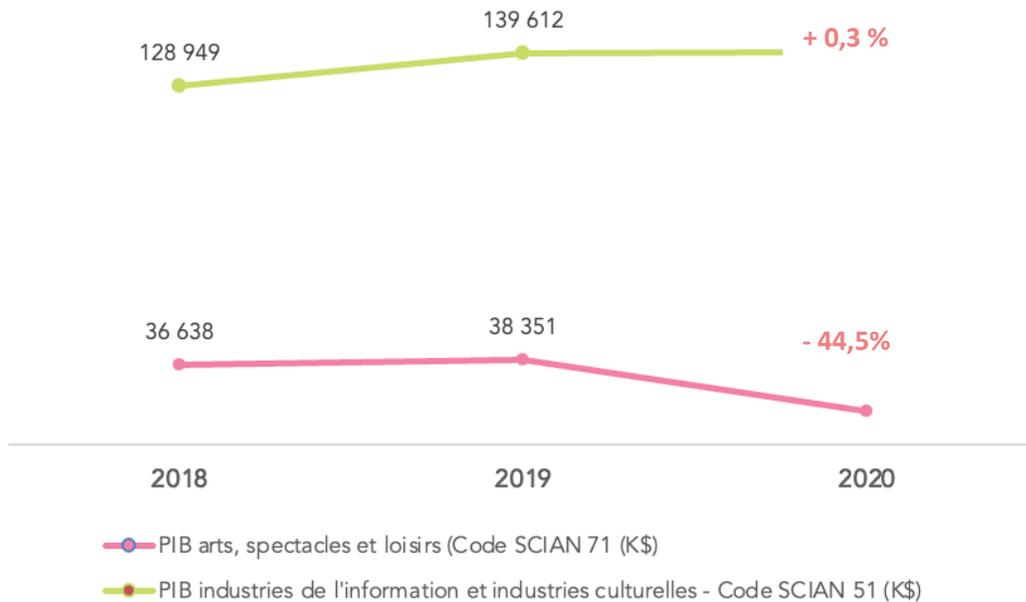


Figure 3 : Fluctuation du PIB en culture - Région du Centre-du-Québec

Si l'on se penche sur le taux du PIB en culture par code SCIAN, on observe que la récente crise sanitaire n'a pas eu de réel impact économique sur les industries de l'information et du spectacle (+0,3 % d'augmentation). En revanche, le secteur des arts, du spectacle et des loisirs a été durement touché : son apport économique a chuté de plus de 40 % en 2020 (-44,5 %).

## Répartition de la population active selon le code SCIAN (2021)<sup>13</sup>

	TOTAL	Hommes	Femmes	Taux		
				TOTAL 100.0	HOMMES 100.0	FEMMES 100.0
<b>Total - Population active âgée de 15 ans et plus selon l'industrie - Secteurs - Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2017 - Données échantillon (25 %) (194)</b>	<b>127 155</b>	<b>67 455</b>	<b>59 695</b>			
Industrie - sans objet (190)	1 860	790	1 070	1.5	1.2	1.8
Toutes les industries (191)	125 295	66 665	58 630	98.5	98.8	98.2
11 Agriculture, foresterie, pêche et chasse	6 945	4 925	2 015	5.5	7.3	3.4
21 Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	375	320	55	0.3	0.5	0.1
22 Services publics	745	610	135	0.6	0.9	0.2
23 Construction	9 660	8 445	1 220	7.6	12.5	2.0
31-33 Fabrication	24 705	17 795	6 905	19.4	26.4	11.6
41 Commerce de gros	4 960	3 385	1 575	3.9	5.0	2.6
44-45 Commerce de détail	14 685	6 695	7 985	11.5	9.9	13.4
48-49 Transport et entreposage	5 965	4 580	1 385	4.7	6.8	2.3
51 Industrie de l'information et industrie culturelle	935	555	380	0.7	0.8	0.6
52 Finance et assurances	2 680	835	1 840	2.1	1.2	3.1
53 Services immobiliers et services de location et de location à bail	1 050	625	430	0.8	0.9	0.7
54 Services professionnels, scientifiques et techniques	5 665	2 725	2 940	4.5	4.0	4.9
55 Gestion de sociétés et d'entreprises	75	30	45	0.1	0.0	0.1
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	3 775	2 265	1 505	3.0	3.4	2.5
61 Services d'enseignement	8 020	1 965	6 055	6.3	2.9	10.1
62 Soins de santé et assistance sociale	16 765	2 455	14 305	13.2	3.6	24.0
71 Arts, spectacles et loisirs	1 250	660	590	1.0	1.0	1.0
72 Services d'hébergement et de restauration	6 805	2 490	4 315	5.4	3.7	7.2
81 Autres services (sauf les administrations publiques)	6 300	3 315	2 985	5.0	4.9	5.0
91 Administrations publiques	3 935	1 975	1 955	3.1	2.9	3.3

Tableau 5 : Répartition de la population active par code SCIAN (2021)

<sup>13</sup> Statistique Canada 2023. *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 29 mars 2023. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (Site consulté le 28 juillet 2023).

(190) Inclut les personnes en chômage de 15 ans et plus qui n'ont jamais travaillé à un emploi salarié ou à leur compte ou qui ont travaillé pour la dernière fois avant le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

(191) Inclut les personnes âgées de 15 ans et plus dans la population active qui ont travaillé à un moment donné entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et le 8 mai 2021.

(194) Désigne la nature générale de l'activité de l'établissement où travaillait la personne. Les données sur l'industrie sont produites en fonction du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 3.0.

## Taux des travailleurs culturels parmi la population active (Code SCIAN 51 et 71) - Régions intermédiaires (2021)<sup>14</sup>

	Total population active	Code SCIAN 51 Industrie de l'information et industrie culturelle	Taux		
		Code SCIAN 71 Arts, spectacles, loisirs	%	Hommes+	Femmes+
		n			
Centre-du-québec	127 155	2 185	1,7	1,8	1,6
Mauricie	127 470	3 525	2,8	3,2	2,3
Estrie	169 410	4 930	2,9	3,2	2,6
Outaouais	212 055	6 550	3,1	3,5	2,7
Ensemble du Québec	4 435 460	166 830	3,7	4,2	3,3

Tableau 6 : Proportion des travailleurs culturels parmi la population active (2021)

Si l'on se réfère aux codes SCIAN 51 et 71 qui regroupent les travailleurs de l'industrie de l'information, de l'industrie culturelle et des domaines des arts, du spectacle et des loisirs, on constate qu'ils représentent en 2023 seulement 1,7 % de la population active de la région, soit un taux nettement inférieur à l'ensemble du Québec (3,7 %) et aux trois autres régions intermédiaires.

On observe par ailleurs que les travailleurs culturels centricois recensés dans ces domaines (2 185) représentent seulement 1,3 % du total des emplois en culture au Québec (166 830).

<sup>14</sup> Statistique Canada. 2023. *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 29 mars 2023, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?LANG=F&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&DGUIDlist=2021A000224&HEADERlist=44&SearchText=Qu%E9bec>.

## PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS EN CULTURE

Cette section du portrait recense les principaux partenaires du développement culturel régional et, lorsque disponibles, les investissements consentis à ce chapitre dans la région au cours des quatre dernières années. Sans prétendre à brosser un portrait financier exhaustif, les données collectées offrent des points de repère précieux pour saisir l'apport des différents paliers gouvernementaux (local, régional, provincial et fédéral) à la vitalité culturelle du territoire. Parmi les partenaires ayant fait l'objet d'un examen, on retrouve :

- Le ministère de la Culture et des Communications (MCC);
- Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ);
- La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC);
- Le Conseil des arts du Canada (CAC);
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)
- Les investissements en culture provenant des municipalités;
- Les investissements provenant des ententes de développement culturel (EDC) conclues avec les municipalités et les MRC.

## Gouvernement du Québec<sup>15</sup>

L'Institut de la statistique du Québec mène chaque année l'Enquête sur les dépenses de l'administration publique québécoise au titre de la culture. Réalisée à l'échelle canadienne par Statistique Canada de 1985 à 2012, puis maintenue par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec à la demande de ses partenaires, cette enquête vise à produire des statistiques complètes et détaillées sur les dépenses publiques en matière de culture. Comme les dépenses du gouvernement sont disponibles en dollars courants, les résultats sont présentés ainsi plutôt qu'en dollars constants.

Les dépenses au titre de la culture sont réparties en trois catégories :

- Les dépenses internes qui regroupent les dépenses de fonctionnement et d'investissement consenties pour des travaux liés au secteur culturel et qui sont habituellement effectués au sein de l'administration publique québécoise par le personnel des ministères et organismes;
- Les dépenses externes qui regroupent les dépenses de fonctionnement et d'investissement qui prennent la forme de subventions, de contributions et de transferts aux arts et à la culture. Celles-ci servent à fournir de l'aide financière aux particuliers (bourses, prix, etc.), aux associations, aux organismes et aux entreprises du secteur des arts et de la culture, de même qu'aux administrations municipales;
- Les dépenses fiscales qui correspondent aux crédits d'impôt remboursables. Ceux-ci visent seulement quelques activités culturelles, notamment dans les domaines Livre et périodique, Arts de la scène, Cinéma et audiovisuel, Enregistrement sonore, Multimédia et Architecture et design.

**Pour les besoins du présent portrait, seules les dépenses directes qui englobent les dépenses internes et externes ont été analysées.**

---

<sup>15</sup> Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, *Enquête sur les dépenses de l'administration publique québécoise au titre de la culture*. Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.  
Lien permanent du tableau : [statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/2474](http://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/2474).

### Dépenses directes en culture de l'administration publique québécoise - Région du Centre-du-Québec

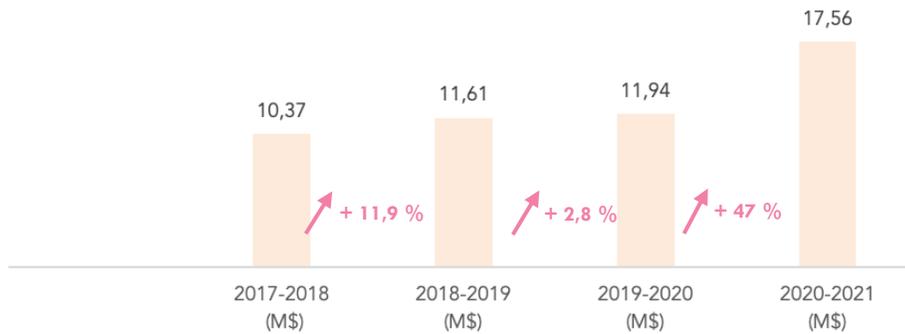


Figure 4 : Évolution des dépenses directes en culture de l'administration publique québécoise (2017-2021)

### Évolution des dépenses directes en culture de l'administration publique québécoise Région du Centre-du-Québec (M\$)

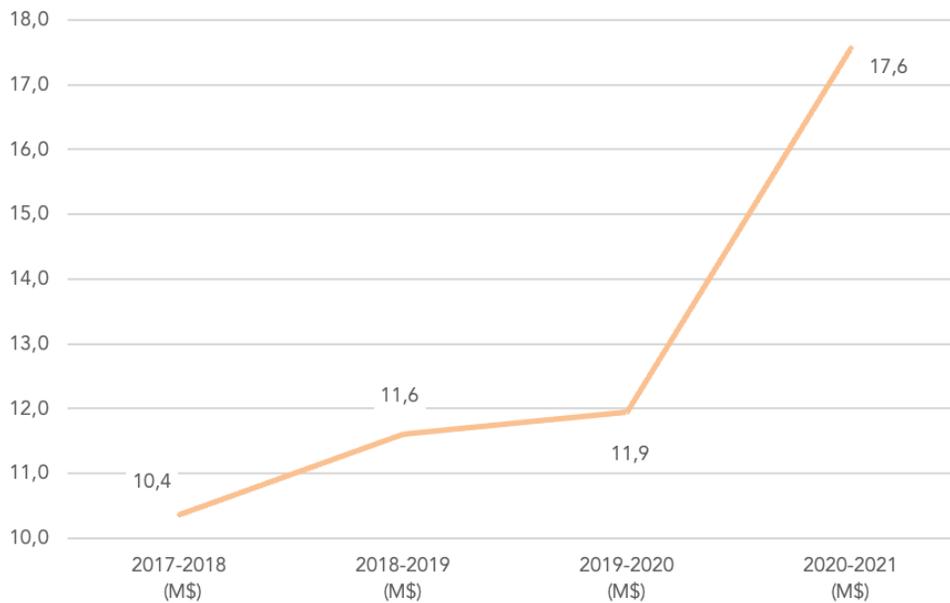


Figure 5 : Dépenses directes en culture de l'administration publique québécoise (2017-2021)

Les données des figures 4 et 5 montrent que les dépenses directes en culture ont augmenté graduellement entre 2017 et 2019 (+ 14,7 %), passant de 10,4 à 11,9 M\$. Cette hausse s'est accélérée de manière très significative en 2020, atteignant 47 % d'augmentation des investissements en culture (17,6 M\$). Elle résulte des réactions des ministères et des organismes du gouvernement du Québec pour atténuer les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le secteur culturel, durement frappé par les mesures sanitaires. Ces investissements supplémentaires et exceptionnels ont pris la forme d'aides financières (essentiellement des subventions) dont les bénéficiaires étaient les particuliers (bourses, prix, etc.), les associations, les organismes, les entreprises du secteur des arts et de la culture ainsi que les administrations municipales.

### Évolution des dépenses directes de l'administration publique québécoise - Régions intermédiaires

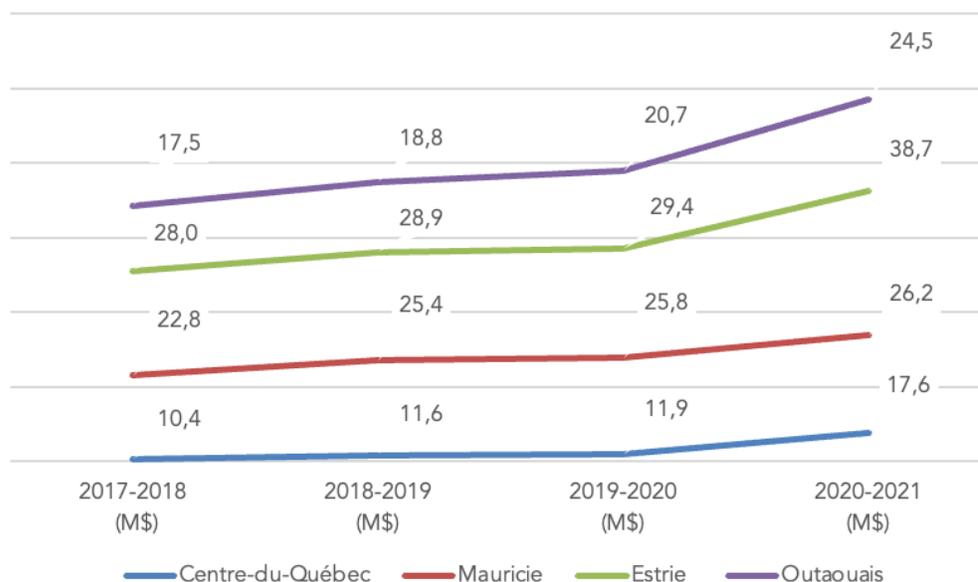


Figure 6 : Évolution des dépenses directes de l'administration publique québécoise - Régions intermédiaires (2017-2021)

Les dépenses directes en culture de la région du Centre-du-Québec en 2019-2020 s'élevaient à 17,6 M\$, se plaçant au dernier rang, loin derrière les trois autres régions intermédiaires qui enregistrent des dépenses oscillant entre 20 et 29 M\$. On note toutefois que la région du Centre-du-Québec est celle ayant enregistré le plus fort taux d'augmentation des dépenses directes en culture entre 2017 et 2021, et qu'elle se situe au deuxième rang si l'on ne prend pas en compte l'année 2020-2021.

## Variation des dépenses directes de l'administration publique en dollars par habitant

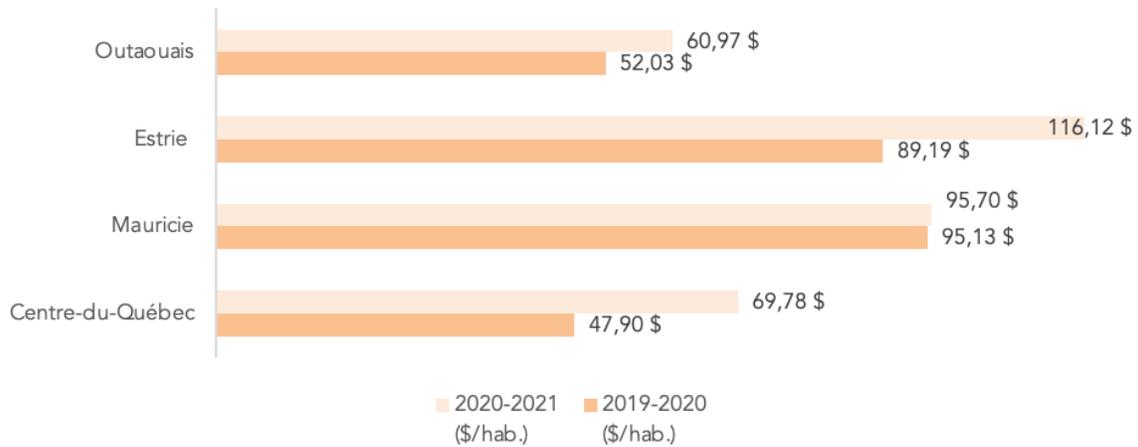


Figure 7 : Variation des dépenses directes de l'administration publique en dollars par habitant – Régions intermédiaires (2019-2021)<sup>16</sup>

Si l'on ramène les dépenses directes de l'administration publique par nombre d'habitants, la région du Centre-du-Québec enregistre des dépenses de 47,90 \$/habitant. En comparaison avec l'Estrie et la Mauricie, on note que la région a investi moitié moins en culture par habitant. Mentionnons toutefois que les mesures gouvernementales 2020-2021 ont permis de résorber sensiblement cet écart, les dépenses par habitant atteignant 69,80 \$, soit la plus forte hausse observée parmi les régions intermédiaires (+45,6 %).

<sup>16</sup> Institut de la statistique du Québec - *Optique culture* - numéro 89. Compilation par l'auteur.

## Dépenses directes en culture 2020-2021 Répartition par domaine (K\$)

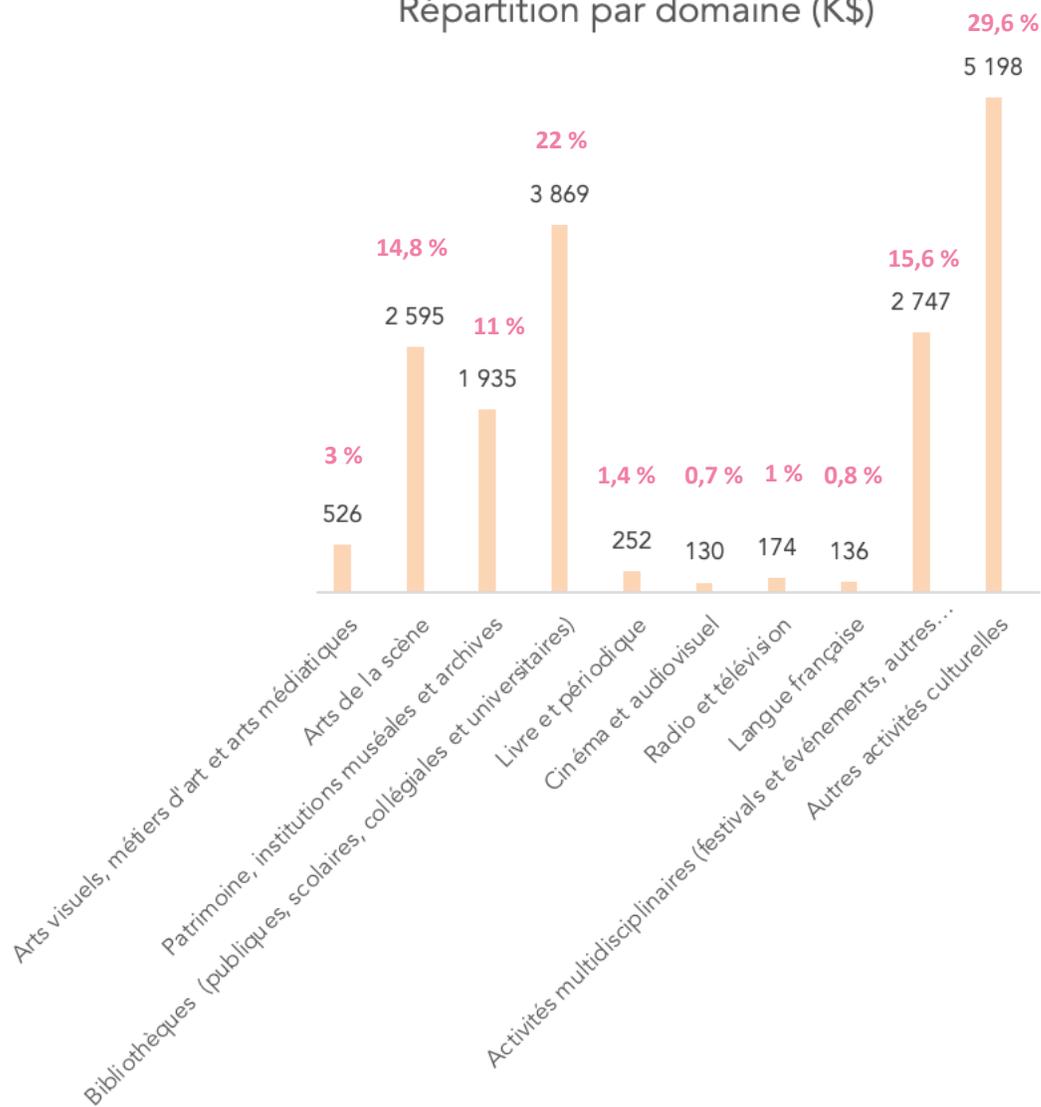


Figure 8 : Dépenses directes en culture - Répartition par domaine (2020-2021)<sup>17</sup>

Les données de la figure 8 illustrent la répartition des dépenses selon les grands domaines culturels. Sur un total de dépenses directes de 17,6 M\$ en 2020-2021, on observe que les bibliothèques, les activités multidisciplinaires et les autres activités culturelles arrivent aux premiers rangs et se partagent à elles seules les deux tiers des dépenses totales. Les arts de la scène, le patrimoine, les institutions muséales et les archives génèrent chacun entre 10 à 15 % des dépenses totales, alors que les domaines les moins financés sont les livres et les périodiques, le cinéma et l’audiovisuel, la radio et la télévision ainsi que les activités de la langue française. Les dépenses de ces quatre domaines confondus représentent seulement 4 % des dépenses totales. Cette répartition des dépenses, très variable d’un domaine à l’autre, se rapproche du portrait provincial, exception faite

<sup>17</sup> Institut de la statistique du Québec - *Optique culture* - numéro 89. Compilation par l’auteur.

des domaines de la radio, de la télévision, du cinéma et de l'audiovisuel, qui récoltent une part marginale et nettement inférieure à celle observée à l'échelle de la province. Cette disparité s'explique certainement en partie par la faible présence d'organismes actifs sur le territoire dans ces domaines.

## Administrations municipales<sup>18</sup>

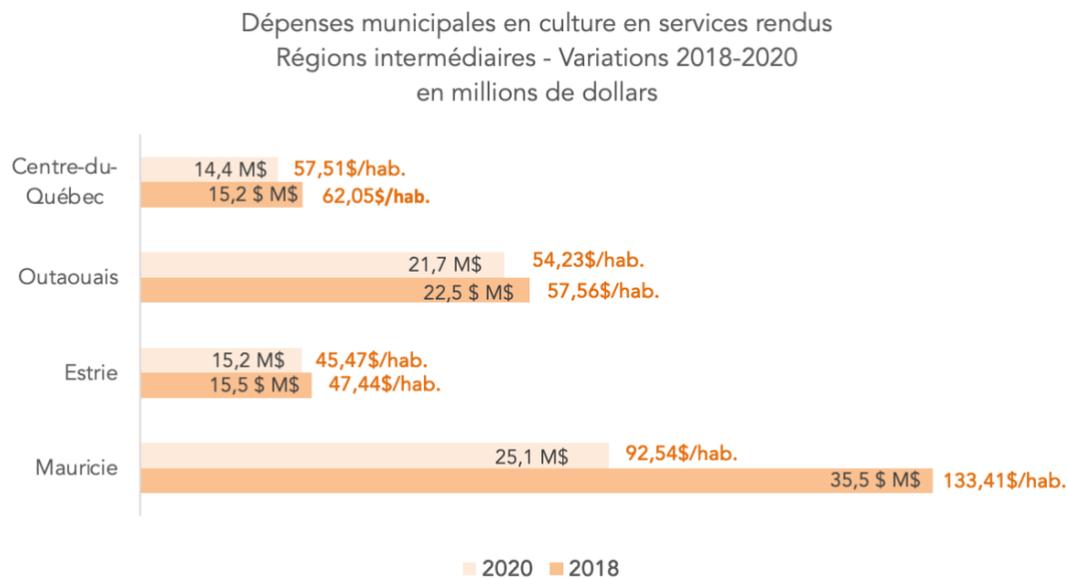


Figure 9 : Variation 2018-2020 des dépenses municipales en millions de dollars et en dollars par habitant

Alors que les dépenses directes en culture provenant du gouvernement ont significativement augmenté durant la pandémie (+ 47 %, figure 4), la figure 9 révèle que les dépenses municipales en culture ont quant à elles chuté en 2020-2021 dans toutes les régions intermédiaires. La baisse de 5 % observée dans la région du Centre-du-Québec reflète la baisse enregistrée à l'échelle provinciale (-6 %).

### Les sources de financement municipal

Les dépenses consenties en services rendus à la population en matière de culture par les municipalités québécoises sont financées principalement à partir des quatre sources suivantes :

- Les impôts fonciers et les taxes municipales, qui constituent la source principale, appelée « contribution municipale »;
- La tarification d'activités et la vente de biens et de services;
- Les subventions reçues du gouvernement (fédéral et provincial);
- Les revenus classés dans la catégorie « dons et autres revenus ».

<sup>18</sup> Institut de la statistique du Québec - *Optique culture* - Numéro 86. Compilation par l'auteur.

### Répartition des dépenses municipales en culture selon la source de financement (2020)

	Contribution municipale (impôts fonciers et taxes municipales)	Vente de biens et services (tarification)	Subventions reçues du gouvernement (provincial et fédéral)	Dons reçus et autres revenus*	Total
Centre-du-Québec	13 182 237 \$	246 187 \$	931 940 \$	72 821 \$	14 433 185 \$
	91,3%	1,7%	6,5%	0,5%	100%
Estrie	13 629 619 \$	302 686 \$	823 253 \$	416 135 \$	15 171 693 \$
	89,8%	2,0%	5,4%	2,7%	100%
Outaouais	18 875 864 \$	710 817 \$	2 018 538 \$	70 231 \$	21 675 450 \$
	87,1%	3,3%	9,3%	0,3%	100%
Mauricie	18 639 201 \$	4 639 768 \$	1 735 302 \$	36 230 \$	25 050 501 \$
	74,4%	18,5%	6,9%	0,1%	100%

Tableau 7 : Dépenses municipales en culture en services rendus selon la source de financement - Région Intermédiaires (2020)

La région du Centre-du-Québec arrive au dernier rang en 2020 parmi les régions intermédiaires en matière de dépenses municipales en culture. Le tableau 7 met par ailleurs en lumière la part importante en région des dépenses municipales en culture financée par la contribution municipale (91 %). Les subventions versées aux municipalités centricoises par les deux paliers gouvernementaux financent quant à elles un peu plus de 6 % des dépenses en culture. La vente de biens et de services ainsi que les dons reçus et les autres revenus représentent une source de financement marginale (moins de 3 %). Si l'on exclut la Mauricie qui se distingue par la part élevée de vente de biens et de services, la répartition des dépenses municipales en culture demeure relativement similaire d'une région à l'autre.

### Répartition des dépenses municipales en culture selon la catégorie de dépenses (2020)

	Salaires et avantages sociaux	Subventions octroyées	Cachets d'artistes et honoraires	Achat de biens et services	Entretien (immeubles et autres services municipaux)	Autres dépenses	Total
\$	5 136 500 \$	3 487 141 \$	1 558 547 \$	1 845 612 \$	1 327 490 \$	1 077 894 \$	14 433 184 \$
%	35,6%	24,2%	10,8%	12,8%	9,2%	7,5%	100%

Tableau 8 : Dépenses municipales en culture selon la catégorie de dépenses (2020)

Le tableau 8 révèle que les salaires et les avantages sociaux représentaient en 2020 le premier poste de dépenses des municipalités en culture dans la région du Centre-du-Québec (35,6 %). Comptabilisées ensemble, les subventions, les cachets d'artistes et les honoraires octroyés aux acteurs culturels pèsent un poids équivalent.

Répartition des dépenses municipales en culture selon le domaine culturel (2020)

Bibliothèques	7 105 916 \$	49%
Arts et lettres (1)	2 868 464 \$	20%
Festivals et événements culturels	919 719 \$	6%
Festivals et événements à composante culturelle	270 101 \$	2%
Loisirs culturels et scientifiques	274 418 \$	2%
Patrimoine, art public et design	1 646 186 \$	11%
Conservation d'archives historiques	Non disponible	
Non réparties (2)	1 340 856 \$	9%
Dépenses en services rendus	14 433 185 \$	100%

Tableau 9 : Répartition des dépenses municipales selon le domaine culturel (2020)

(1) Les arts et lettres incluent les arts visuels, métiers d'art, arts médiatiques, arts de la scène, littérature et multimédia.

(2) Tous les domaines, sauf les bibliothèques.

La plus grande part des dépenses municipales en culture est attribuée aux bibliothèques (49 % du total des dépenses), aux arts et lettres (20 %) ainsi qu'au patrimoine, à l'art public et au design (11 %). Les activités de loisirs culturels et scientifiques ainsi que les festivals représentent une part faible des dépenses totales en culture (10 %).

## Ministère de la Culture et des Communications

Le MCC offre des subventions au fonctionnement et aux projets à six catégories d'organismes, soit :

- Les institutions muséales;
- Les conseils régionaux de la culture;
- Les diffuseurs pluridisciplinaires;
- Les organismes de formation (danse et musique);
- Les médias communautaires ou indépendants;
- Le Réseau BIBLIO.

Il gère par ailleurs :

- Le programme d'aide aux immobilisations destiné au maintien, à l'amélioration et au développement du patrimoine immobilier, des infrastructures culturelles et de la restauration d'œuvres d'art public;
- Les ententes de développement culturel conclues entre le MCC, les municipalités et les MRC ayant adopté une politique culturelle.

Note au lecteur : Au moment de publier la présente étude, Culture Centre-du-Québec n'avait toujours pas eu accès aux données nécessaires pour pouvoir brosser un portrait des investissements provenant du MCC. Une version actualisée de l'étude sera publiée dès que ces données seront rendues disponibles.

## Conseil des arts et des lettres du Québec<sup>19</sup>

Le CALQ est une société d'État fondée en 1994. Dans toutes les régions du Québec, le CALQ soutient la création, l'expérimentation et la production dans les domaines des arts et des lettres. Il en favorise également la diffusion au Québec, au Canada et à l'étranger. Il offre un soutien aux projets et au fonctionnement aux artistes et aux organismes professionnels<sup>20</sup>.

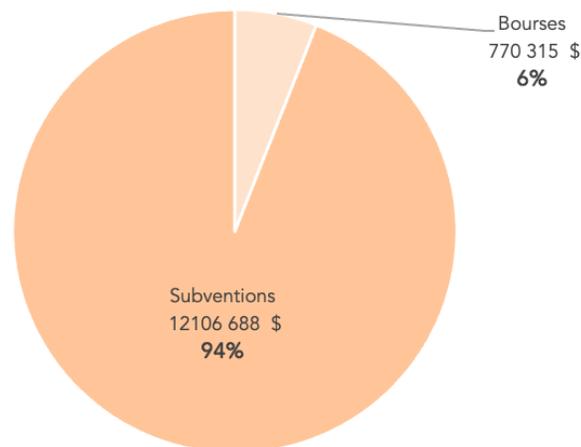
Répartition des bourses et des subventions octroyées entre 2018 et 2022 – Région du Centre-du-Québec

Région du Centre-du-Québec

Entre 2018 et 2022, le CALQ a octroyé :

- 53 bourses à 43 artistes et auteurs
- 78 subventions à 10 organismes

Grand total des investissements CALQ\*  
12,8 M\$ (2018-2022)



\* Tous programmes du CALQ confondus, incluant l'entente de partenariat territorial

Figure 10 : Répartition des investissements du CALQ (2018-2022)

Entre 2018 et 2022, le CALQ a octroyé des subventions et des bourses aux organismes et aux artistes de la région pour un total d'investissements de 12,8 M\$. La figure 10 montre que la part dévolue aux subventions aux organismes représente 94 % du total investi, contre 6 % accordés en bourses pour les artistes et auteurs.

<sup>19</sup> CALQ, *Liste des bourses, des subventions et des prix et distinctions - Année 2018 à 2022*. Compilation des données par l'auteur.

<sup>20</sup> Tiré du site Web du Conseil des arts et des lettres du Québec, *À propos du Conseil des arts et des lettres du Québec*, <https://www.calq.gouv.qc.ca/a-propos/mission/a-propos>.

## Total des investissements du CALQ en 2021-2022 : 4,2 M\$

### Soutien à la mission : 879 925 \$ - 7 organismes soutenus

Disciplines : Musique, théâtre, pluridisciplinaire

### Programmation spécifique : 60 000 \$ - 1 organisme soutenu

Discipline : Arts visuels

### Entente de partenariat territorial<sup>21</sup> : 139 700 \$

Répartition : 9 bourses (68 700 \$ - 55 %) - 6 subventions (71 000 \$ - 45 %)

### Programmes de bourse aux artistes et auteurs : 188 555 \$

9 bourses

Disciplines : Arts multidisciplinaires (2), arts visuels (2), musique (2), cinéma/vidéo (2), littérature et conte (1)

### Autres subventions : 2,95 M\$

Mesures particulières (COVID) : 2 845 985 \$

Prix artiste de l'année: 10 000 \$

Manifestation et présentation publique : 70 000 \$

Autres subventions : 24 270 \$

En 2021-2022, huit organismes centricois, provenant principalement du domaine des arts de la scène, ont bénéficié d'un soutien à la mission ou à la programmation spécifique du CALQ pour un total d'investissement de 960 195 \$<sup>22</sup>. À ces sommes se sont ajoutées différentes aides financières aux projets d'organismes<sup>23</sup> totalisant 141 000 \$ (hors mesures COVID). 18 artistes et auteurs se sont quant à eux partagés des bourses et des prix totalisant 267 255 \$<sup>21</sup>. Les mesures exceptionnelles déployées en 2021-2022 par le CALQ pour contrer les effets néfastes de la crise sanitaire sur les artistes et les organismes cumulent des investissements de près de 3 M\$ pour cette même période, soit 68 % du soutien total accordé.

<sup>21</sup> Les investissements de l'entente de partenariat territorial englobent les crédits octroyés par le CALQ et les différents partenaires régionaux.

<sup>22</sup> Cette somme englobe les investissements provenant de la catégorie Autres subventions.

<sup>23</sup> Cette somme englobe les investissements provenant de l'entente de partenariat territorial.

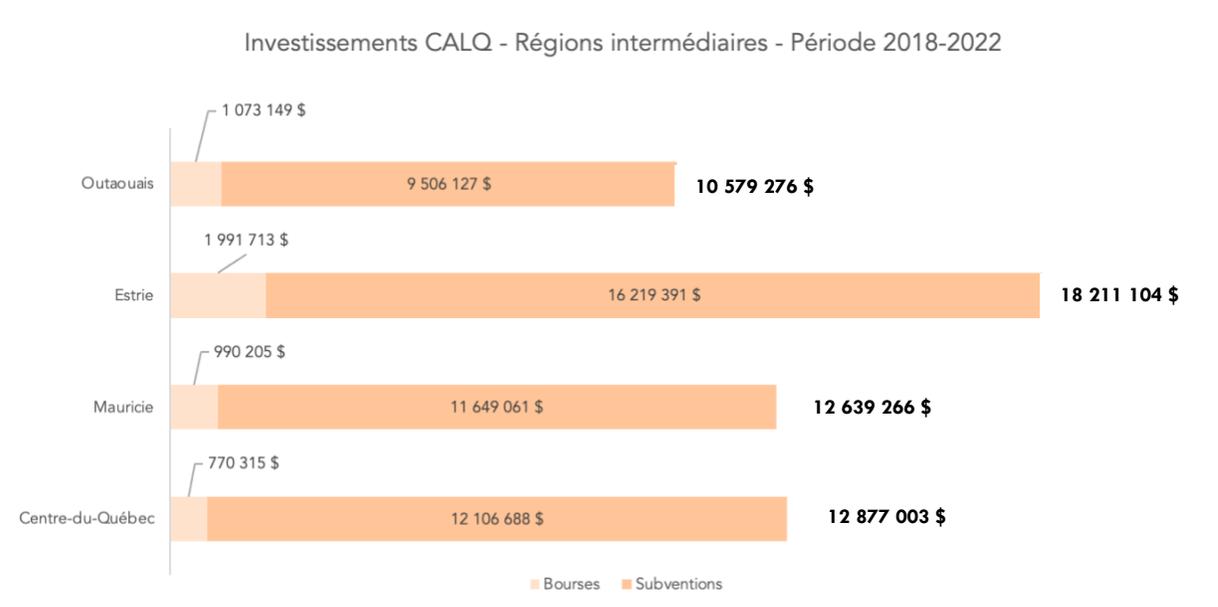


Figure 11 : Investissements du CALQ - Régions intermédiaires - 2018 à 2022

La région du Centre-du-Québec arrive en deuxième position en termes de subventions et de bourses octroyées aux artistes, aux auteurs et aux organismes pour les régions intermédiaires. Si l'on se penche sur le total des sommes octroyées sous forme de bourses aux artistes et aux auteurs centricois, on constate des investissements moindres par rapport aux autres régions. Deux facteurs sont susceptibles d'expliquer cette situation soit la difficulté pour les artistes et les auteurs de se qualifier lors des concours dans les programmes réguliers du CALQ et le faible taux de dépôt de demandes de bourses dans ces mêmes programmes.

#### Progression des investissements dans le cadre de l'entente de partenariat territorial

2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
165 820 \$	230 270 \$	227 500 \$	310 850 \$

Tableau 10 : Progression des investissements 2018-2022 - Entente de partenariat territorial

## Société de développement des entreprises culturelles<sup>24</sup>

La SODEC a pour mandat de promouvoir et de soutenir le développement des entreprises culturelles au Québec et à l'étranger dans les secteurs du cinéma et de la production télévisuelle, du livre, des métiers d'art, du marché de l'art, ainsi que de la musique et des variétés.

Domaine	2020-2021			2021-2022			2022-2023			TOTAL	
	Nb	Montant (\$)	%	Nb	Montant (\$)	%	Nb	Montant (\$)	%	Montant (\$)	%
Cinéma et production télévisuelle	4	130 003 \$	47%	4	130 208 \$	20%	2	61 550 \$	15%	<b>321 761 \$</b>	<b>24%</b>
Livre et édition	7	78 061 \$	28%	7	50 012 \$	8%	8	49 374 \$	12%	<b>177 447 \$</b>	<b>13%</b>
Métiers d'art et marché de l'art	1	2 300 \$	1%	4	16 017 \$	3%	2	1 500 \$	0%	<b>19 817 \$</b>	<b>1%</b>
Musique et variétés	2	67 520 \$	24%	6	455 953 \$	70%	13	293 100 \$	72%	<b>816 573 \$</b>	<b>61%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>277 884 \$</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>652 190 \$</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>405 524 \$</b>	<b>100%</b>	<b>1 335 598 \$</b>	<b>100%</b>

Tableau 11 : Évolution des montants accordés par la SODEC aux entreprises culturelles – Région du Centre-du-Québec (2020-2021 à 2022-2023)

Le tableau 10 montre que la SODEC a soutenu 60 projets, pour un total d'investissements de 1,3 M\$ dans la région entre 2020 et 2023. La ventilation des investissements par grand domaine admissible à un soutien permet de constater que la musique et les variétés représentent près des deux tiers des dépenses durant cette période. On note a contrario que le soutien au domaine des métiers d'art et au marché de l'art est moindre (1 %) voire inexistant certaines années (2022-2023). L'augmentation significative des investissements entre 2020-2021 et 2021-2022 (+ 134 %) s'est ralentie en 2022-2023 mais représente tout de même 46 % de hausse par rapport à 2020.

Région	2020-2021			2021-2022			2022-2023			TOTAL	
	Nb	Montant (\$)	%	Nb	Montant (\$)	%	Nb	Montant (\$)	%	Montant (\$)	%
Centre-du-Québec	14	277 884 \$	4%	21	652 190 \$	11%	25	405 524 \$	9%	<b>1 335 598 \$</b>	<b>8%</b>
Outaouais	29	1 740 993 \$	24%	39	1 197 490 \$	21%	27	714 500 \$	15%	<b>3 652 983 \$</b>	<b>21%</b>
Estrie	50	3 964 699 \$	56%	53	1 841 327 \$	32%	47	1 709 354 \$	37%	<b>7 515 380 \$</b>	<b>43%</b>
Mauricie	45	1 137 508 \$	16%	64	1 981 170 \$	35%	63	1 790 909 \$	39%	<b>4 909 587 \$</b>	<b>28%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>7 121 084 \$</b>	<b>100%</b>	<b>177</b>	<b>5 672 177 \$</b>	<b>100%</b>	<b>162</b>	<b>4 620 287 \$</b>	<b>100%</b>	<b>17 413 548 \$</b>	<b>100%</b>

Tableau 12 : Évolution des montants accordés par la SODEC aux entreprises culturelles - Région intermédiaires (2020-2021 à 2022-2023)

La SODEC a investi près de 17,5 M\$ au total entre 2020 et 2023 dans les quatre régions intermédiaires. De ces investissements, seuls 8 % ont servi à financer des projets provenant de la région du Centre-du-Québec. Si l'on se penche sur le nombre total de projets soutenus par année, on observe que le Centre-du-Québec arrive grand dernier avec 60 projets soutenus contre 95 à 170 projets dans les autres régions.

<sup>24</sup> Rapport annuel de gestion 2022-2023 de la SODEC, pages 87 et 93.

## SODEC- Évolution des montants accordés Régions intermédiaires - Période 2020-2021 à 2022-2023

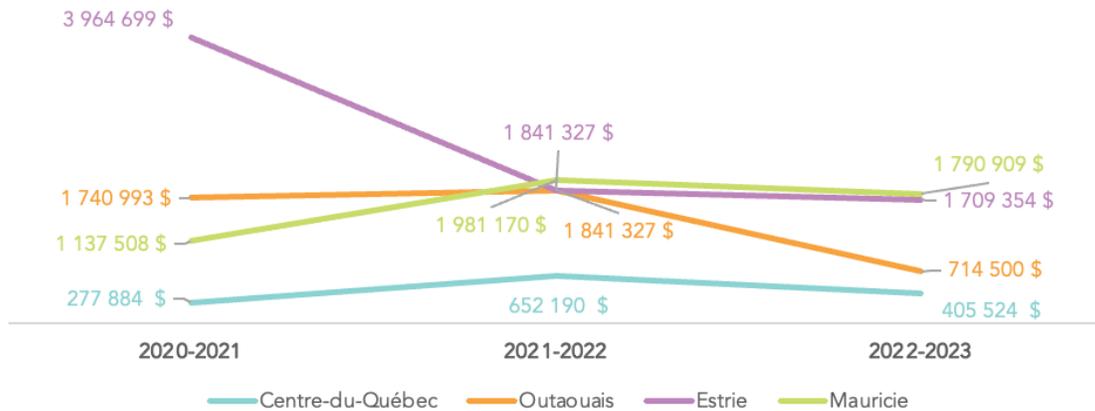


Figure 12 : SODEC - Évolution des montants accordés - Régions intermédiaires (2020 à 2023)

La figure 12 permet de constater l'écart important qui sépare le Centre-du-Québec des autres régions en matière d'investissements provenant de la SODEC. Il est cependant intéressant de noter que le Centre-du-Québec affiche le plus fort taux d'augmentation des investissements en 2021-2022 (+134 %), loin devant la Mauricie (+74 %). La baisse significative enregistrée en 2021-2022 en Estrie est fort probablement attribuable à un investissement exceptionnel consenti en 2020 à un projet majeur provenant d'un promoteur.

## Conseil des arts du Canada<sup>25</sup>

Organisme public de soutien aux arts, le CAC a pour mandat de « favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts ainsi que la production d'œuvres d'art »<sup>26</sup>.

Le CAC aide les artistes, les groupes et les organismes artistiques à mener à bien leurs projets et

Région du Centre-du-Québec  
Entre 2019 et 2023, le CAC a octroyé :

- 26 bourses à 18 artistes
- 9 subventions à 4 organismes

leurs activités. Les subventions sont destinées aux citoyens canadiens ou aux résidents permanents qui ont une formation spécialisée – pas nécessairement universitaire – et qui sont reconnus comme des professionnels par d'autres artistes dans leur champ de pratique. Les subventions accordées sont principalement utilisées pour la création, la production et la diffusion d'œuvres ainsi que pour le perfectionnement professionnel, les résidences artistiques, les voyages et le développement du secteur<sup>27</sup>.

Conseil des arts du Canada - Région du Centre-du-Québec  
TOTAL SUBVENTIONS ATTRIBUÉES 2019-2023 : 874 624 \$

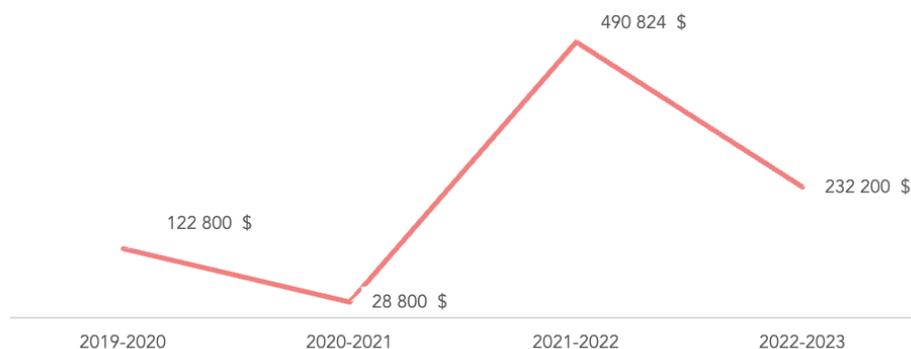


Figure 13 : CAC - Subventions attribuées de 2019 à 2023 - Région du Centre-du-Québec

<sup>25</sup> Lien consulté le 8 mars 2024, <https://conseildesarts.ca/recherche/tableaux-de-donnees>. Compilation des données par l'auteur.

<sup>26</sup> Extrait du site Web, <https://conseildesarts.ca/a-propos>.

<sup>27</sup> Extrait du site Web, <https://conseildesarts.ca/financement>.

La figure 13 permet de constater les fluctuations importantes des subventions accordées par le CAC au cours des dernières années, et ce, notamment en raison de la crise sanitaire. Alors que le soutien accordé par le CAC a radicalement chuté en 2020-2021 (-76 %), on observe a contrario un taux de soutien exceptionnel en 2021-2022 (augmentation de 300 % comparativement à 2019-2020) et en 2022-2023 (augmentation de 89 % comparativement à 2019-2020).

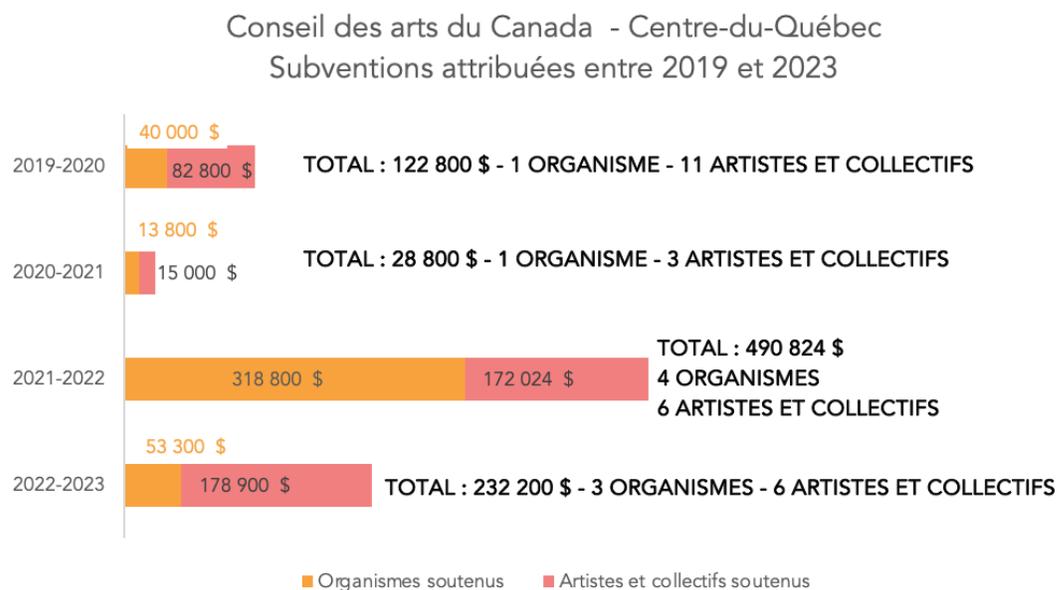
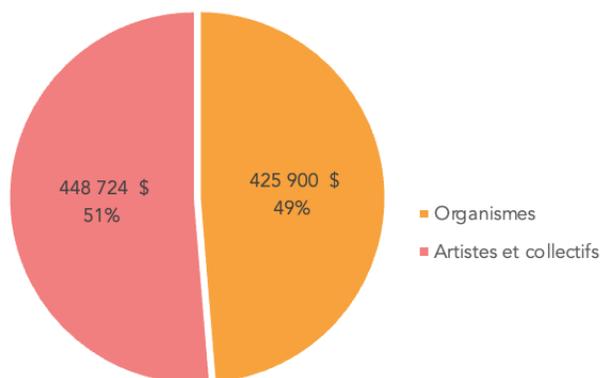


Figure 14 : CAC - Répartition des investissements entre 2019 et 2023 - Région du Centre-du-Québec

Entre 2019 et 2023, le CAC a octroyé des subventions et des bourses aux organismes et aux artistes de la région pour un total d'investissements de 874 624 \$. La figure 15 montre que la part dévolue aux subventions aux organismes représente 51 % du total investi, contre 49 % accordé en bourses pour les artistes et les auteurs. Au total, ce sont 4 organismes et 18 artistes qui ont bénéficié d'un soutien pour développer leurs projets. Il convient de noter qu'aucun organisme centricois ne reçoit d'aide au fonctionnement du CAC.

### Conseil des arts du Canada Répartition des subventions par profil Période 2019 à 2023



9 subventions accordées à 4 organismes

26 subventions accordées à 18 artistes

Figure 15 : CAC - Répartition des investissements par profil (2019-2023)

### Conseil des arts du Canada Répartition par grand domaine 2022-2023



Figure 16 : CAC - Répartition des investissements par domaine - Année 2022-2023

La figure 16 permet d'observer que les subventions attribuées en 2022-2023 ont été dirigées vers des projets d'organismes et d'artistes provenant des domaines de la musique et du son ainsi que des arts visuels.

## Bibliothèque et Archives nationales du Québec

BAnQ offre à toute la population du Québec des milieux stimulants pour découvrir et apprendre toute la vie, et ce, gratuitement, en ligne et dans 12 édifices ouverts au public sur tout le territoire provincial : la Grande Bibliothèque, la Bibliothèque nationale et les 10 centres des Archives nationales<sup>28</sup>.

BAnQ offre des programmes au milieu archivistique québécois dans le but de le soutenir dans ses efforts de conservation et de diffusion des archives d'origine privée. BAnQ accorde des subventions dans le cadre de deux programmes : Soutien aux archives privées et Soutien au traitement des archives privées<sup>29</sup>.

Le tableau 13 précise les subventions versées aux deux services d'archives privés agréés dans la région.

	2021-2022	2022-2023
Soutien au traitement des archives - Centre-du-Québec	10 681 \$	14 276 \$
Soutien aux archives privées - Centre-du-Québec	67 708 \$	123 326 \$
TOTAL	78 389 \$	137 602 \$

Tableau 13 : BAnQ - Subventions versées en 2021-2022 et 2022-2023<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Extrait du *Rapport annuel de gestion BAnQ 2022-2023*, page 20.

<sup>29</sup> Extrait du site Web, <https://www.banq.qc.ca/notre-institution/archives-nationales/nos-programmes-offerts-au-milieu-archivistique/>. Consulté le 21 mai 2024.

<sup>30</sup> Source : *Rapport de gestion BAnQ 2022-2023*, p. 117.

## RECENSEMENT DES ACTEURS CULTURELS CENTRICOIS

Réaliser le recensement des organismes, des artistes, des auteurs et des travailleurs culturels sur le territoire centricois s'avère complexe considérant le peu de données disponibles et récentes. Cette section a pour ambition d'offrir une vue d'ensemble et des points de repères utiles sans pour autant prétendre à brosser un portrait exhaustif. Pour les besoins de la présente étude, Culture Centre-du-Québec a réalisé son recensement à partir des quatre sources de données suivantes :

- La base de données de Culture Centre-du-Québec;
- La liste des récipiendaires de bourses et de subventions du CALQ (2018-2022);
- Les données collectées par l'entremise du sondage diffusé entre juillet 2023 et avril 2024 dans le cadre de la présente étude;
- Les données disponibles provenant des associations sectorielles et des regroupements nationaux (2024).

### Recensement et répartition sur le territoire centricois

Les bases de données mentionnées ont permis de recenser sur le territoire centricois :

**72** organismes culturels

**304** artistes et auteurs

## Nombre d'organismes, d'artistes et d'auteurs par MRC

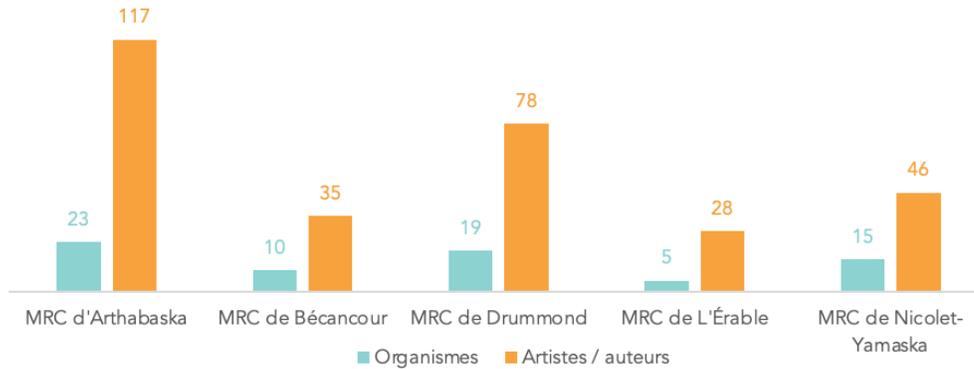


Figure 17 : Répartition des acteurs culturels par MRC

Les MRC les plus peuplées de la région (Drummond et Arthabaska), où sont localisés les deux principaux centres urbains, Drummondville et Victoriaville, abritent à elles seules près de 65 % de tous les acteurs culturels recensés. L'occupation du territoire par les artistes, les auteurs et les organismes culturels sur la MRC de L'Érable est particulièrement faible.

## Répartition par statut d'artiste

Sur un total de 304 artistes, auteurs et professionnels recensés, près de 60 % déclarent être reconnus professionnels selon la Loi qui régit le statut de l'artiste professionnel<sup>31</sup>. Plus du tiers des artistes et des auteurs recensés déclarent être des artistes de la relève, c'est-à-dire en voie de professionnalisation.

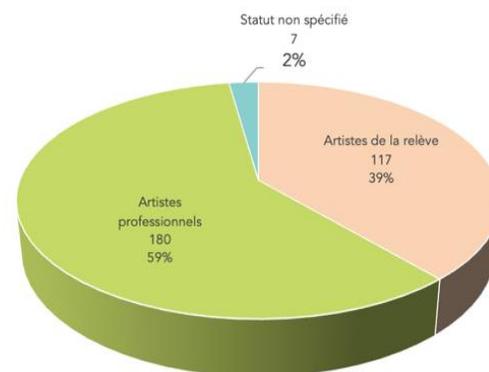


Figure 18 : Statut des artistes et des auteurs recensés

<sup>31</sup> Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène (chapitre S-32.1).

## Affiliation à un regroupement sectoriel ou à une association disciplinaire<sup>32</sup>

Une demande d'information auprès de différents regroupements et associations professionnelles a permis de recenser 204 artistes et professionnels, membres de l'une ou l'autre de ces organisations.

Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV)	24
Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)	19
Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)	46
Union des artistes (UDA)	109
Société professionnelle des auteurs, compositeurs du Québec et des artistes entrepreneurs (SPACQ-AE)	6

Tableau 14 : Membres d'une association ou d'un regroupement national

Avertissement : Il est important de noter que, pour des raisons de confidentialité ou de politique d'accès aux données, plusieurs associations et regroupements n'ont pas été en mesure de donner suite à nos demandes d'information.

---

<sup>32</sup> En date d'avril 2024.

## Répartition par grand domaine

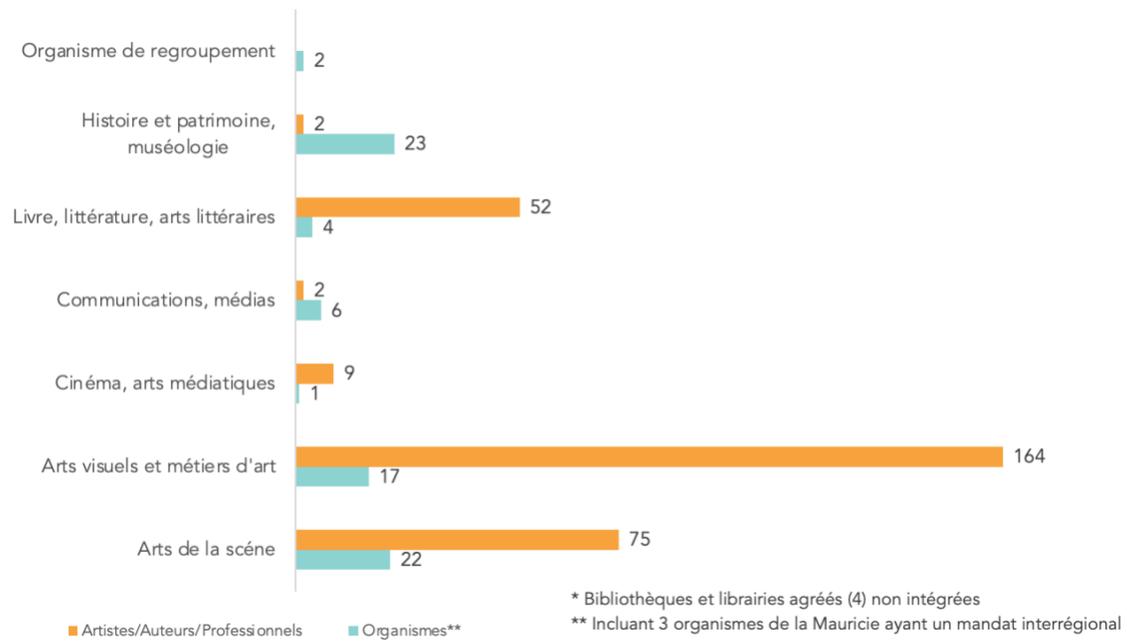


Figure 19 : Répartition organismes, artistes, auteurs et professionnels par grand domaine

Du côté des artistes et des auteurs, on constate que les créateurs en arts visuels (142) et en métiers d'art (22) regroupent à eux seuls plus de la moitié des artistes de la région (54 %). Les artistes des arts de la scène et des arts littéraires arrivent respectivement en deuxième (25 %) et troisième (17 %) position. En ce qui concerne les organismes culturels, les domaines des arts de la scène, de l'histoire, du patrimoine et de la muséologie, ainsi que des arts visuels et des métiers d'art, sont bien présents sur le territoire régional, contrairement à certains domaines sous-représentés comme le cinéma, les arts médiatiques et les arts littéraires.

## Répartition des organismes par champ d'intervention et par grand domaine

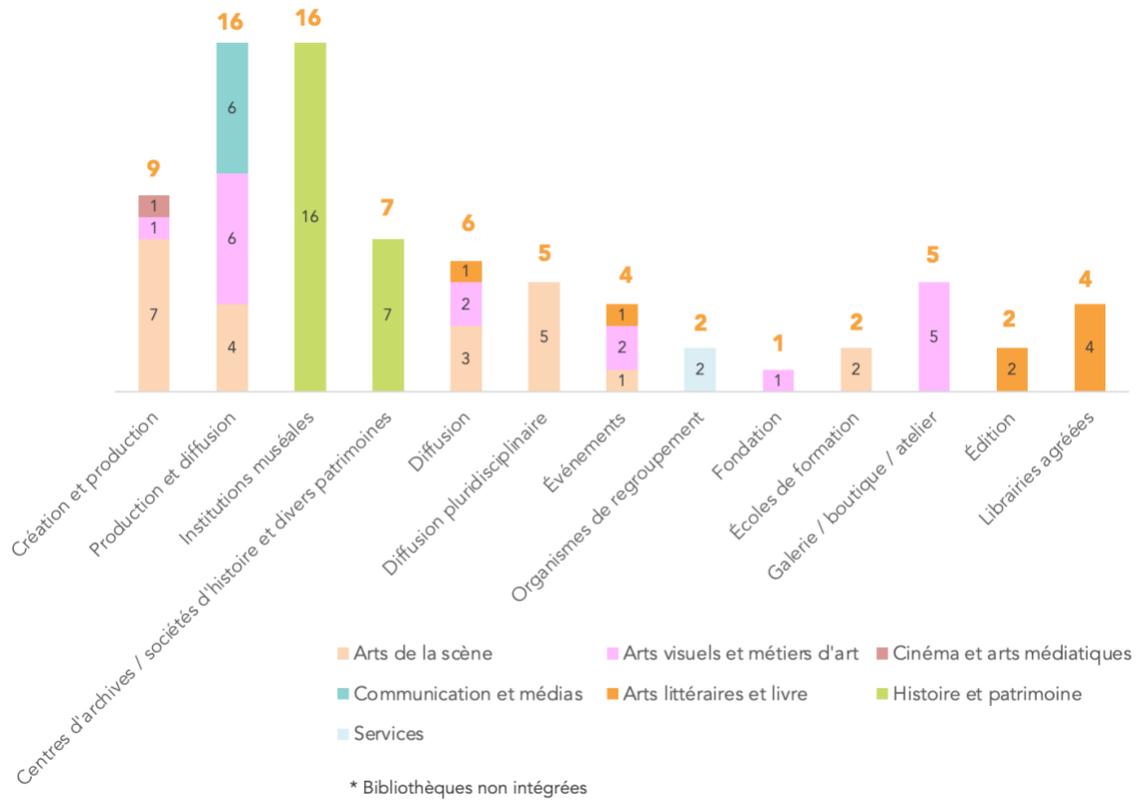


Figure 20 : Répartition des organismes par champ d'intervention et par grand domaine

## Les bibliothèques autonomes et affiliées au Réseau BIBLIO<sup>33</sup>

La région du Centre-du-Québec compte 123 bibliothèques dont 20 bibliothèques publiques autonomes et 103 bibliothèques affiliées au Réseau BIBLIO. Au total, ce sont 66 municipalités qui sont desservies par une bibliothèque ou un point de service.

	Population totale desservie (A+B)	
	nb	%
Mauricie	271 011	100
Estrie	281 720	85,4
Outaouais	383 695	96,9
Centre-du-Québec	233 902	93,9

**Année 2020**  
**Population desservie par une bibliothèque autonome (A)**  
 nb                    %  
 171 542              68,8

**Population desservie par une bibliothèque affiliée au Réseau BIBLIO (B)**  
 nb                    %  
 62 360                25

**Population totale desservie (A+B)**  
 nb                    %  
**233 902              93,9**

**Nombre municipalités desservies**  
**66**

Tableau 15 : Population desservie par les bibliothèques publiques - Régions intermédiaires - 2020

En 2020, 94 % de la population totale centricoise a eu accès à une infrastructure culturelle de proximité dédiée au livre. Si l'on compare ce taux de couverture aux autres régions intermédiaires, le Centre-du-Québec se situe à l'avant-dernier rang devant l'Estrie.

<sup>33</sup> Source : ministère de la Culture et des Communications. Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Le portrait culturel en bref

### Arts visuels et métiers d'art

- 142** artistes en arts visuels
- 22** artisans et professionnels en métiers d'art
- 4** ateliers, galeries, boutiques en métiers d'art
- 1** atelier, galerie, boutique en arts visuels
- 1** organisme en création et production en arts visuels
- 6** organismes en production et diffusion en arts visuels
- 2** diffuseurs en arts visuels
- 2** symposiums en arts visuels
- 1** fondation en arts visuels

### Livre, littérature et arts littéraires

- 52** auteurs
- 1** diffuseur
- 1** événement
- 2** éditeurs
- 4** librairies agréées
- 20** bibliothèques publiques
- 103** bibliothèques affiliées au Réseau BIBLIO

### Histoire et patrimoine

- 16** institutions muséales dont 9 sont agréées et financées par le MCC
- 2** professionnels du secteur histoire et patrimoine
- 3** centres d'archives
- 2** sociétés d'histoire
- 2** organismes en patrimoine (autres)

### Arts de la scène

- 75** artistes en arts de la scène
- 7** organismes en création et production
- 4** organismes en production et diffusion
- 5** diffuseurs pluridisciplinaires
- 3** diffuseurs
- 1** événement
- 2** écoles de formation

### Cinéma, arts médiatiques

- 9** professionnels
- 1** organisme en création et production

### Communication et médias

- 2** professionnels
- 6** organismes en production et diffusion



# REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

## Profils ciblés par l'étude

Trois profils ont été ciblés dans le cadre de cette étude, soit :

- Les organismes culturels et artistiques;
- Les artistes et les auteurs;
- Les travailleurs autonomes du secteur culturel.

## Collecte des informations et choix méthodologiques pour évaluer les besoins et les défis de développement professionnel

La collecte des informations a été réalisée à partir de deux sources principales : un sondage en ligne et cinq tables de discussion.

### Un sondage en ligne, diffusé entre juillet 2023 et mars 2024

88 personnes consultées : 12 organismes – 59 artistes et auteurs – 17 travailleurs autonomes

Le sondage en ligne a été pensé et élaboré dans le but de recueillir des informations utiles pour évaluer le niveau de développement organisationnel et opérationnel des trois profils ciblés. Contrairement à la majorité des sondages qui s'appuient sur la perception des répondants de leurs besoins et enjeux en matière de développement professionnel, celui-ci avait pour ambition de collecter des informations (factuelles) sur les pratiques observées pour les sept dimensions suivantes :

**Dimension 1** : Gouvernance et structure organisationnelle (organismes uniquement)  
Organisation du travail et gestion de carrière

**Dimension 2** : Vision et positionnement stratégique

**Dimension 3** : Développement professionnel

**Dimension 4** : Gestion de projets

**Dimension 5** : Communication et promotion

**Dimension 6** : Diffusion, développement des publics et commercialisation

**Dimension 7** : Recherche et développement

L'analyse qui en découle offre l'avantage de mettre en relief les dimensions qui apparaissent plus fragiles au regard des bonnes pratiques reconnues dans le secteur et de déterminer les champs de compétences et les habiletés qui mériteraient d'être améliorées pour soutenir les membres de Culture Centre-du-Québec dans le renforcement de leur modèle tant organisationnel qu'opérationnel.

En faisant ce choix méthodologique et en proposant une grille d'analyse inédite pour dégager les besoins (sous-jacents) de formation de ses membres, Culture Centre-du-Québec réaffirme avec vigueur sa volonté de renforcer son mandat de rôle-conseil.

Trois niveaux de développement ont été établis de manière à pouvoir évaluer, grâce à un référentiel commun, les dimensions jugées plus fortes et celles susceptibles d'être améliorées ou à travailler en priorité.

C – 1 à 4 points	Moins de 50 %	Dimension fragile - À prioriser
B – 5 à 6 points	50 % à 69 %	Intégration de bonnes pratiques – À améliorer
A – 7 à 10 points	70 % à 100 %	Bonnes pratiques intégrées - À consolider

Le système de notation intégré au sondage et le niveau de développement organisationnel et opérationnel, attribué à la suite de l'analyse des résultats, ne prétendent pas fournir un portrait exact ou scientifique. Le but poursuivi est d'offrir une appréciation sommaire, basée sur les bonnes pratiques généralement reconnues. Certains facteurs pouvant influencer sur les résultats obtenus, il est recommandé d'appréhender ceux-ci comme des points de repère et non comme une mesure précise ou exhaustive du niveau de développement organisationnel et opérationnel des répondants.

## Cinq tables de discussion, tenues en mars 2024

51 personnes consultées : 10 organismes – 41 artistes, auteurs et travailleurs autonomes

S'inscrivant en complémentarité du sondage, ces tables ont permis de discuter de vive voix avec les participants des enjeux spécifiques à leur champ disciplinaire ou à leur profil, et de réfléchir collectivement aux meilleurs leviers pour les atténuer. Un nombre restreint de personnes ont été invitées à y participer de manière à faciliter les échanges et pour s'assurer de réunir des artistes, des auteurs, des travailleurs autonomes et des représentants d'organismes provenant des principaux champs disciplinaires<sup>34</sup> représentés en région. Pour les personnes issues de disciplines moins bien représentées, celles-ci ont été intégrées dans l'un ou l'autre des groupes ciblés. Un groupe Relève (toutes disciplines confondues) a été constitué en plus des trois groupes disciplinaires, afin de recueillir leurs besoins spécifiques. Enfin, devant la faible participation des gestionnaires d'organismes aux tables disciplinaires, Culture Centre-du-Québec a ajouté un groupe de discussion qui s'est tenu en mode virtuel.

## Le diagnostic personnalisé : une valeur ajoutée proposée aux répondants du sondage

Parmi les différents logiciels disponibles pour créer et diffuser un sondage, Culture Centre-du-Québec a choisi une solution innovante qui, au-delà de la collecte de données, permet de programmer un rapport diagnostic personnalisé pour chacun des répondants.

Audacieux à plus d'un titre, cet outil-pilote a été élaboré avec le souci de maximiser et d'élargir la portée des données collectées. Cet outil devait répondre aux objectifs suivants :

- **Offrir aux répondants un bénéfice immédiat à leur participation au sondage.** En plus de faire œuvre utile en contribuant à la collecte de données pour la production de l'étude, chaque répondant avait la chance de recevoir par courriel un rapport détaillé et personnalisé immédiatement après avoir complété le sondage.
- **Offrir à chaque répondant un outil diagnostic, simple et gratuit, pour l'aider à évaluer où il se situe** en matière de planification et de gestion, et pour découvrir son potentiel

<sup>34</sup> Arts visuels et métiers d'art, arts de la scène, livre, littérature et arts littéraires.

d'amélioration dans chacune des dimensions analysées. Des conseils, des recommandations et des ressources ont été intégrés au rapport de manière à aider les répondants à cibler leurs besoins de formation et à faciliter le passage à l'action.

- **Permettre à l'équipe de Culture Centre-du-Québec de bénéficier d'un nouvel outil d'aide-conseil** pour appuyer, conseiller et orienter chaque membre, notamment en matière de formation et de développement professionnel.

Si cet outil diagnostic inédit n'a pas eu d'incidence directe sur la production de la présente étude, il n'en demeure pas moins qu'il a représenté une valeur ajoutée pour les répondants. Culture Centre-du-Québec évalue actuellement la possibilité de l'intégrer à sa boîte à outils de manière à le rendre accessible à ses membres en tout temps.

## PORTRAIT DES RÉPONDANTS AU SONDAGE

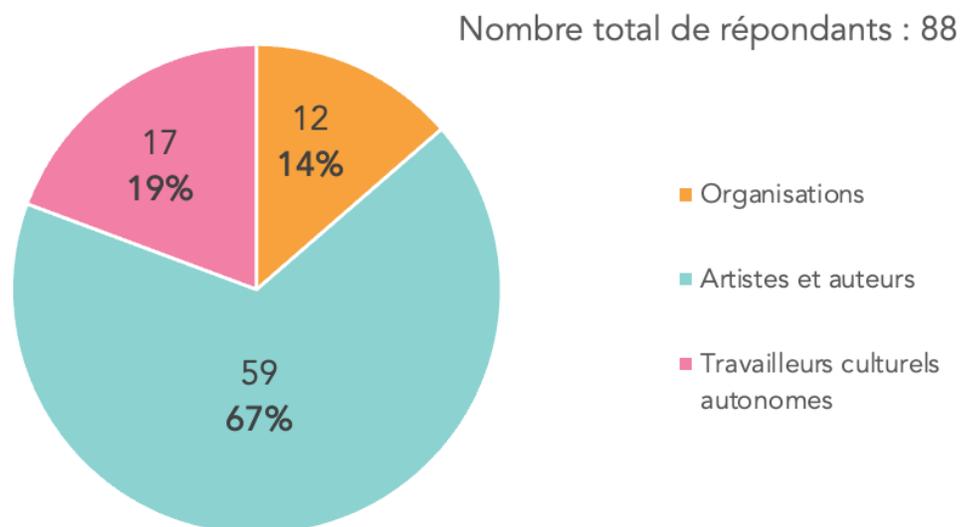


Figure 21 : Nombre de répondants - Répartition par profil

La figure 21 met en évidence une nette participation des artistes et des auteurs (59) au sondage, contrairement aux organismes et aux travailleurs culturels autonomes qui ne représentent qu'un petit échantillon du bassin d'organismes et de travailleurs répertoriés sur le territoire de la région. En comparant le nombre de répondants par profil au portrait culturel (recensement) dressé à la page 41, on note que les participants au sondage représentent 17 % des organismes recensés et 25 % du total d'artistes et d'auteurs répertoriés.

L'analyse qui découle des résultats du sondage doit être lue avec prudence, considérant la taille de l'échantillon. Celle-ci permet quoi qu'il en soit de dégager des tendances qui pourront être précisées par l'équipe lors de consultations ultérieures.

## Répartition par MRC

Répartition des répondants par MRC	Nbr	%
MRC de Nicolet-Yamaska	15	18%
MRC de Bécancour	10	10%
MRC d'Arthabaska	30	36%
MRC de Drummond	19	21%
MRC de L'Érable	14	14%

Tableau 16 : Répartition des répondants par MRC

Le tableau 16 permet de constater que le sondage a réussi à atteindre des participants provenant de toutes les MRC. On observe une participation plus forte des acteurs culturels provenant des MRC d'Arthabaska (36 %), de Drummond (21 %) et de Nicolet-Yamaska (18 %). Cette répartition apparaît cohérente avec le bassin d'acteurs culturels recensés sur chacun des territoires à la page 42. En comparant le nombre de répondants par MRC au nombre d'artistes recensés sur ces territoires, on observe un taux de participation particulièrement élevé des acteurs provenant de la MRC de L'Érable (42 % du total recensé, contre 20 % à 25 % pour les autres MRC).

## Répartition par profil et statut

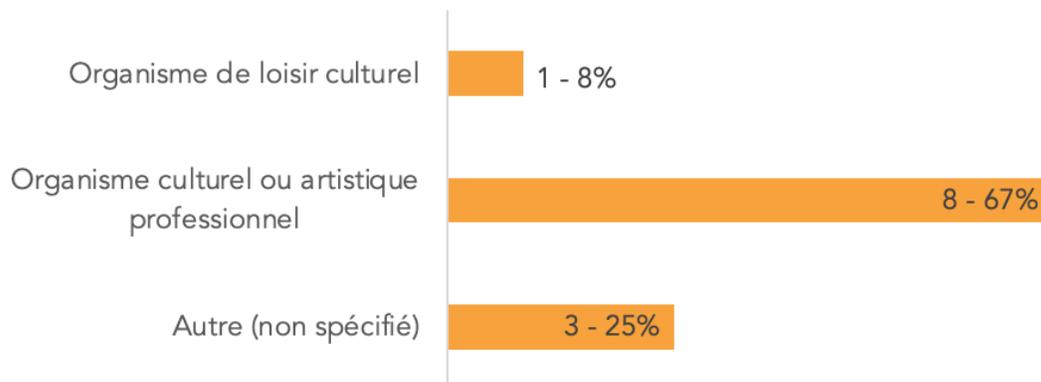


Figure 22 : Catégorie des organismes répondants

Un peu plus des deux tiers des organismes, soit 67 % des répondants, se définissent comme des organismes culturels ou artistiques professionnels.

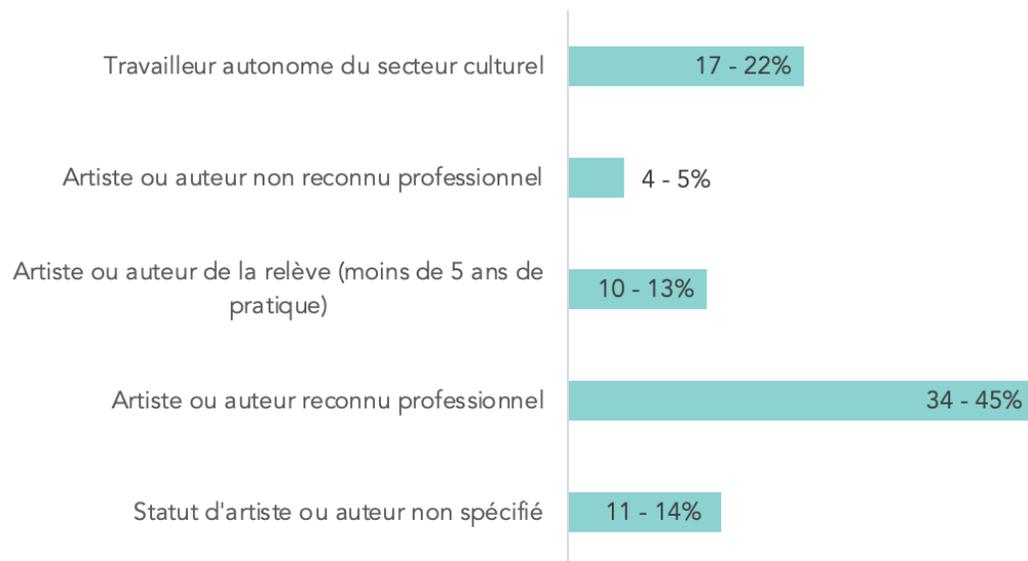


Figure 23 : Profil des artistes et des professionnels répondants

La figure 23 permet d'observer que les individus ayant répondu au sondage s'identifient pour 22 % comme travailleur autonome et pour 77 % comme artiste ou auteur. Parmi ces derniers, 11 répondants n'ont cependant pas précisé leur statut (amateur, professionnel ou de la relève).

## Répartition par grands domaines disciplinaires

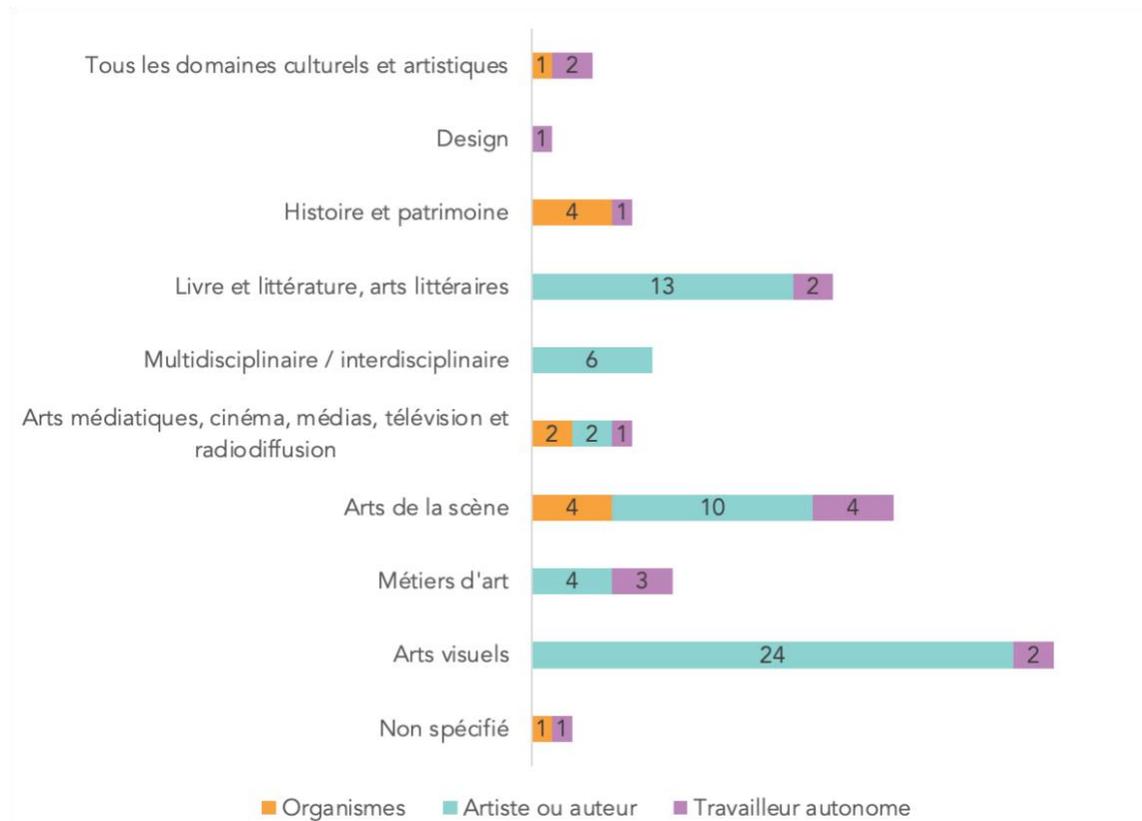


Figure 24 : Répartition des répondants par profil et par domaine

Une proportion significative des répondants provient du milieu des arts visuels (26 répondants), des arts de la scène (18 répondants) et du livre, de la littérature et des arts littéraires (15 répondants). La figure 24 met en lumière l'absence d'organismes répondants issus des secteurs des métiers d'art et des arts visuels, des arts multidisciplinaires ou interdisciplinaires et de la littérature et du livre, alors que le portrait culturel en dénombre plusieurs (cf. page 47). Dans ce contexte, l'échantillon des organismes ne peut prétendre à refléter les besoins et les enjeux de ces catégories.

## Répartition par secteur d'activité

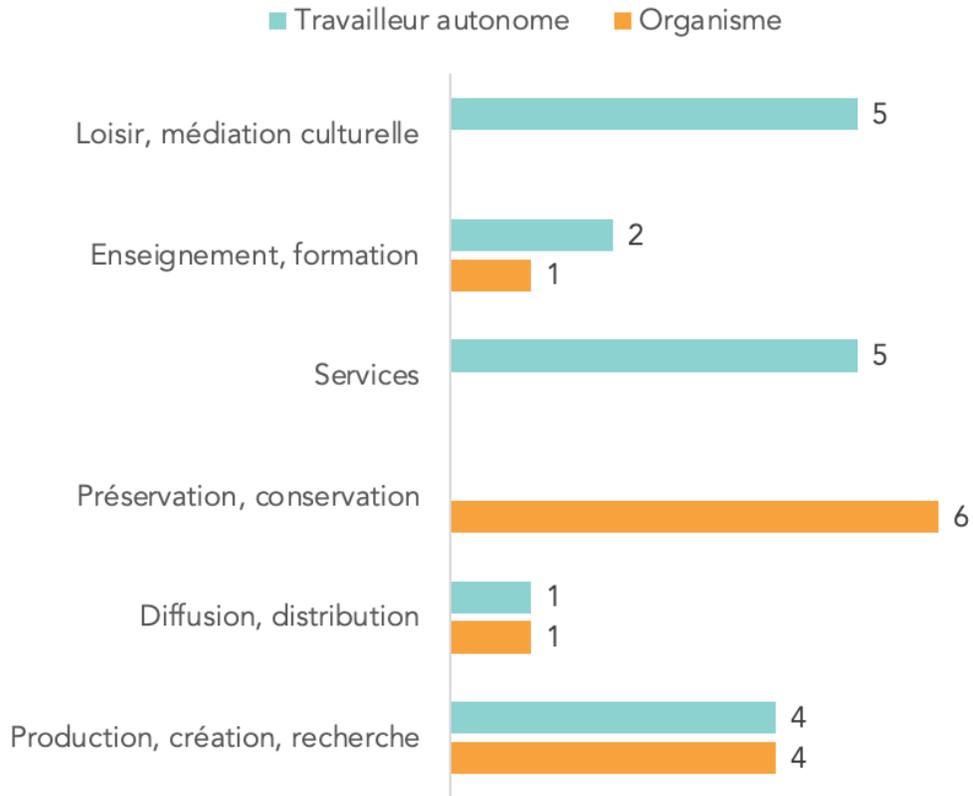


Figure 25 : Répartition des organismes et des professionnels par secteur d'activité

Les travailleurs autonomes (17 répondants) et les organismes (12 répondants) représentant de petits échantillons, le sondage n'est pas parvenu à collecter des informations en lien avec certains secteurs d'activité.

## Formation académique initiale en lien avec l'activité professionnelle

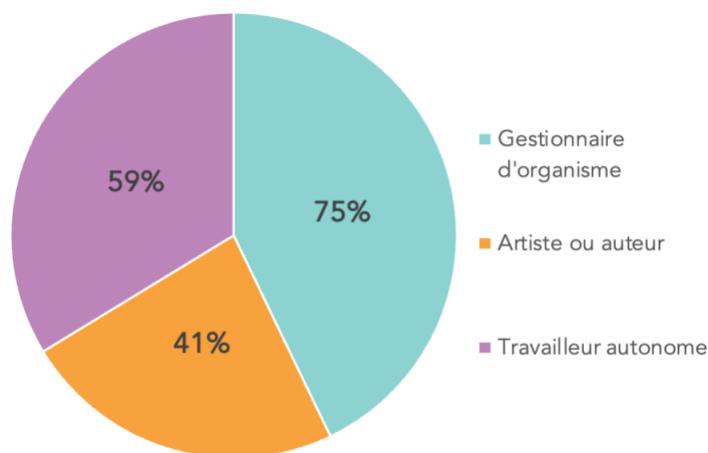


Figure 26 : Formation académique des répondants

La figure 26 permet de constater que la majorité des gestionnaires d'organismes possèdent une formation académique en lien avec leurs responsabilités actuelles. En ce qui concerne les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes, on observe une corrélation moins marquée entre la formation académique initiale et leur statut actuel. Dans ce contexte, on peut légitimement penser que les besoins et les enjeux de développement des compétences de ces deux profils pourraient être plus prégnants et nécessiter une attention particulière.

## Années d'expérience cumulées comme travailleur culturel

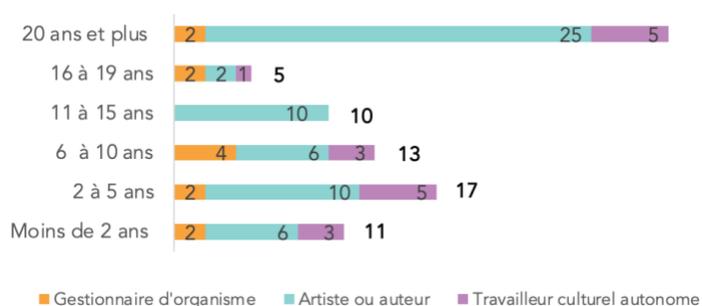


Figure 27 : Niveaux d'expérience des répondants

La figure 27 permet de constater que le sondage a réussi à toucher des acteurs culturels de tous les niveaux d'expérience.

## Tranches d'âge des répondants

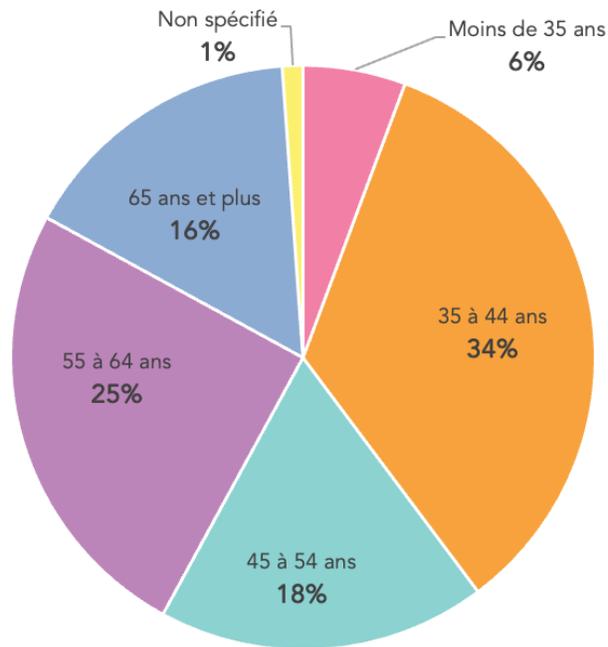


Figure 28 : Tranches d'âge des répondants

La représentation par tranches d'âge apparaît bien équilibrée, exceptée pour les moins de 35 ans, qui ne représentent que 6 % du total des répondants (5).

Soucieux de bien cerner les besoins et les défis de cette tranche d'âge, Culture Centre-du-Québec a pris l'initiative d'ajouter un groupe de discussion spécifique pour ce profil (cf. page suivante).

## Affiliation à des regroupements, associations ou syndicats

Pourcentage des répondants ayant répondu par l'affirmative	Organismes	Artistes Auteurs	Travailleurs autonomes
	83 %	92 %	53 %

## PROFIL DES PARTICIPANTS AUX TABLES DE DISCUSSION

Les tables de discussion ont permis de recueillir des données dites qualitatives. 51 personnes ont généreusement accepté d'y participer. Les participants provenaient des cinq MRC, avec une plus forte représentativité des personnes provenant des MRC d'Arthabaska, de Drummond et de Nicolet-Yamaska.

Répartition des 51 participants aux groupes de discussion par domaine ou profil

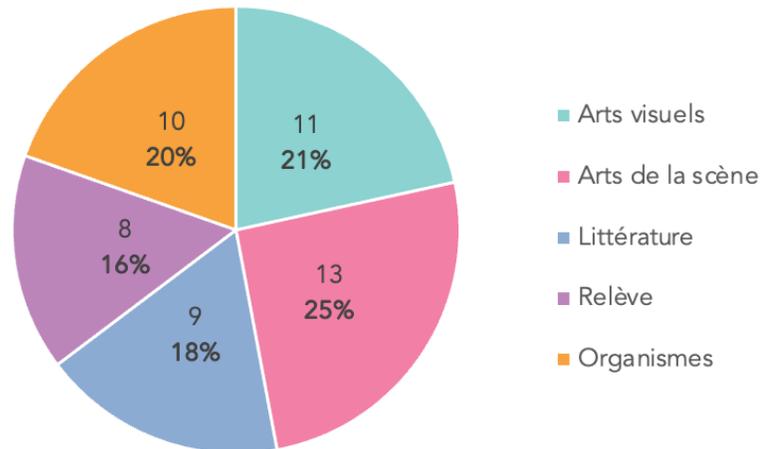
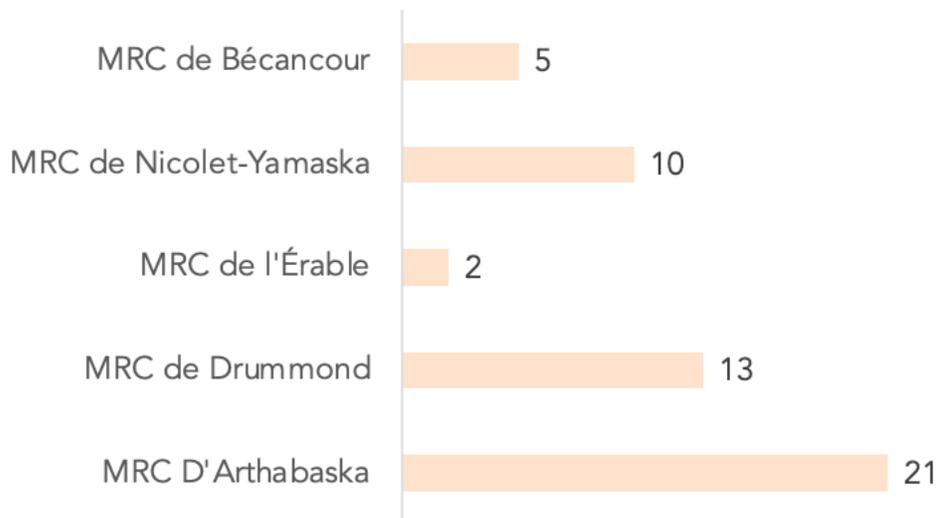


Figure 29 : Nombre de participants par domaine ou profil - Tables de discussion



# PRATIQUES OBSERVÉES : NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET OPÉRATIONNEL DES RÉPONDANTS

## Les sept dimensions analysées - définitions

### La gouvernance et la structure organisationnelle (organismes uniquement)

La gouvernance réfère à l'ensemble des règles, des processus et des structures qui permettent de diriger, de contrôler et de faciliter la prise de décisions au sein d'un organisme. Elle vise à établir un cadre transparent, équitable et responsable pour permettre le bon déploiement des activités.

La structure organisationnelle désigne la façon dont les tâches, les responsabilités et les niveaux d'autorité sont répartis et coordonnés au sein d'un organisme.

### Gestion de carrière et organisation du travail (artistes, auteurs et travailleurs autonomes)

La gestion et l'organisation du travail réfèrent aux outils et aux documents de base sur lesquels s'appuient les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes pour planifier et gérer adéquatement le déploiement de leurs projets artistiques ou de leurs activités.

### La vision et le positionnement stratégique

La vision et le positionnement stratégique réfèrent à l'ensemble des ressources, des moyens et des mécanismes mis en place par l'organisme, l'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome pour se doter d'une vision claire, inspirante et apte à renforcer son positionnement stratégique, à faciliter la prise de décision et à guider efficacement le développement et la croissance de ses activités à long terme.

### Le développement professionnel

Le développement professionnel réfère aux mécanismes et aux moyens mis en place par l'organisme pour évaluer les besoins de perfectionnement des membres de l'équipe et pour leur offrir des occasions de développer ou de consolider leurs connaissances, leurs compétences et habiletés.

Pour les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes, le développement professionnel fait référence aux moyens et aux ressources mobilisés par ces derniers pour évaluer leurs besoins de perfectionnement, pour développer leurs compétences et habiletés en gestion ou entrepreneuriat et d'un point de vue disciplinaire (pratique artistique).

### La gestion de projets

La gestion de projets réfère aux méthodes, aux outils et aux processus sur lesquels l'organisme, l'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome s'appuie pour planifier, coordonner et exécuter ses activités quotidiennes ou projets et faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques ou professionnels.

## **La communication et la promotion**

La communication et la promotion englobent les stratégies, les processus et les mécanismes mis en place par l'organisme, l'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome pour se faire connaître, pour favoriser le rayonnement de ses activités, projets ou événements auprès d'un large public et optimiser sa visibilité et découvrabilité, notamment sur le Web.

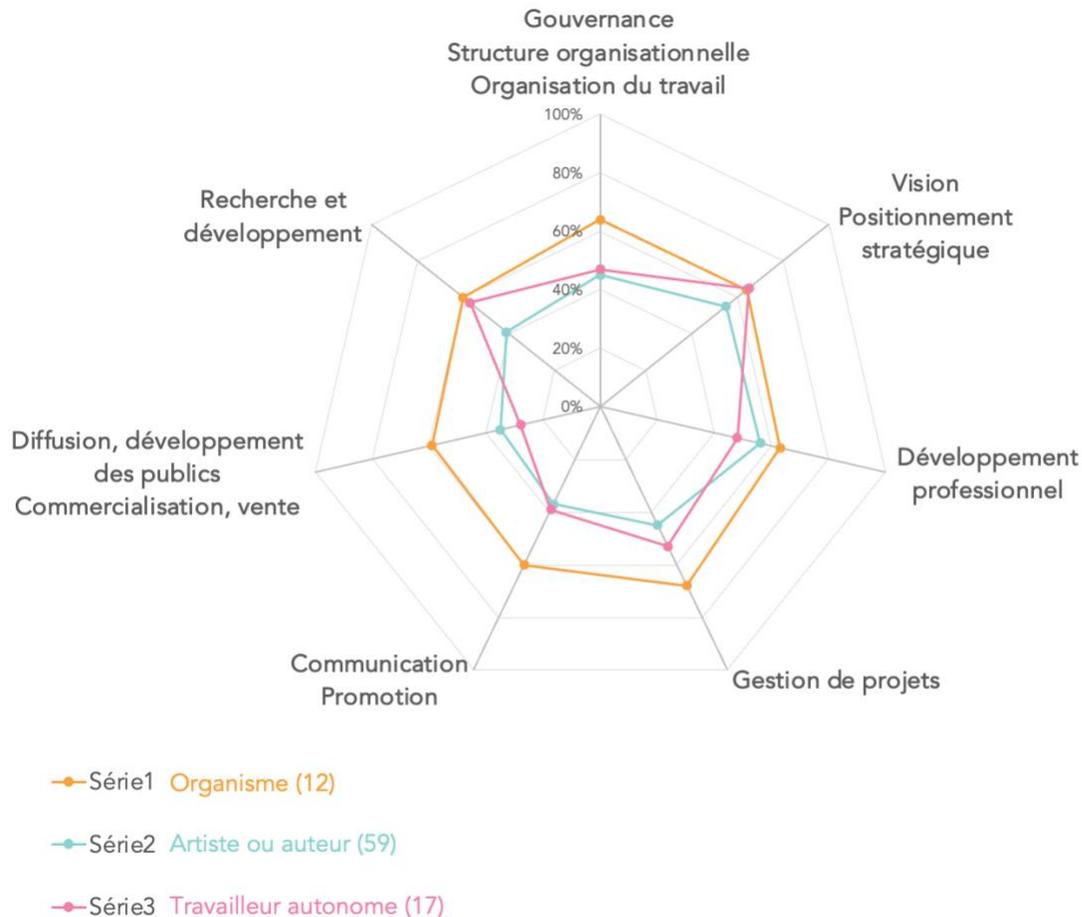
## **La diffusion, le développement des publics et la commercialisation**

La diffusion, le développement des publics et la mise en marché réfèrent aux stratégies, aux processus et aux mécanismes mis en place par l'organisme, l'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome pour susciter l'intérêt, rejoindre et fidéliser son public cible, pour stimuler les échanges et les interactions avec celui-ci et pour élargir et accroître son audience ou son bassin de clients.

## **La recherche et le développement**

La recherche et le développement désignent l'ensemble des processus par lesquels un organisme, un artiste, un auteur ou un travailleur autonome explore de nouvelles idées, technologies, méthodes, concepts et les transforme en projets, en services ou en processus innovants. Elle visent à générer de nouvelles connaissances, à améliorer les activités existantes, à anticiper les évolutions de notre société et à favoriser la croissance à long terme de l'organisme ou le développement de la carrière de l'individu.

## Résultats sommaires en pourcentage par profil – 88 répondants



- Moins de 50% : Dimension fragile - À prioriser.
- 50% à 69% : Intégration de bonnes pratiques - À améliorer
- 70% à 100% : Bonne pratiques intégrées et appliquées - À consolider

Figure 30 : Sommaire des résultats en pourcentage

La figure 30 offre une vue synthétique du niveau de développement organisationnel et opérationnel des répondants par dimension analysée dans le cadre de cette enquête. Le schéma révèle que globalement, les organismes répondants obtiennent un taux de développement entre 60 % et 68 % en fonction de la dimension analysée. Ces taux, inférieurs à 70 %, permettent de mettre en relief le fait que les organismes ont intégré et appliquent de bonnes pratiques, mais que celles-ci pourraient être renforcées et consolidées grâce à des formations ciblant ces domaines.

En ce qui concerne les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes, le niveau de développement organisationnel et opérationnel varie considérablement d'une dimension à l'autre. Parmi les dimensions considérées comme fragiles et qui nécessiteraient idéalement le renforcement de compétences chez ces profils, on retrouve :

- L'organisation du travail et la gestion de carrière;
- La gestion de projets;
- La communication et la promotion;
- La diffusion et le développement des publics;
- La commercialisation;
- La recherche et le développement.

Le taux de développement lié à ces dimensions est inférieur à 50 %. Les autres dimensions se situant entre 53 % et 65 %, il existe une marge d'amélioration possible et souhaitable, susceptible d'être comblée par des formations appropriées.

Note au lecteur : Des vues synthétiques par grand domaine et par profil sont disponibles en annexe, page 127. Les résultats permettent de constater que les défis de développement organisationnel et opérationnel sont variables d'une discipline à l'autre. Ces résultats doivent toutefois être lus avec prudence considérant le nombre réduit de répondants pour certains domaines.

Leur répartition se décline ainsi :

	Organismes	Artiste ou auteur	Travailleur autonome	Total
Non spécifié	1		1	2
Arts visuels		24	2	26
Métiers d'art		4	3	7
Arts de la scène	4	10	4	18
Arts médiatiques, cinéma, médias, télévision et radiodiffusion	2	2	1	5
Multidisciplinaire, interdisciplinaire		6		6
Livre et littérature, arts littéraires		13	2	15
Histoire et patrimoine	4		1	5
Design			1	1
Tous les domaines culturels et artistiques	1		2	3
	<b>12</b>	<b>59</b>	<b>17</b>	<b>88</b>

# Dimension 1 : Gouvernance et structure organisationnelle

## Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
La gouvernance est bien définie grâce à un ensemble de politiques, chartes et documents qui précisent les rôles, pouvoirs et responsabilités des dirigeants.	B	L'adoption de certaines politiques* est à consolider chez certains organismes. Seuls 50 % des répondants déclarent s'appuyer systématiquement sur leurs politiques de gouvernance.
L'organisme possède un organigramme qui reflète sa structure organisationnelle.	A	Un seul organisme ne possède pas d'organigramme. Quatre organismes déclarent ne pas mettre leur organigramme à jour régulièrement.
Les processus décisionnels sont bien définis et cohérents.	B	50 % des répondants déclarent que les processus sont bien établis mais qu'il existe parfois des retards ou des incohérences dans la prise de décision.
Les besoins de main-d'œuvre sont évalués, planifiés et anticipés.	B	La majorité des répondants (83 %) évaluent leurs besoins de main-d'œuvre périodiquement mais seuls 8 % ont une stratégie de développement et de dotation de la main-d'œuvre.
Un descriptif de poste est associé à chaque emploi permanent.	B	25 % des répondants produisent des descriptifs d'emploi pour certains postes uniquement.
Chaque embauche donne lieu à la signature d'un contrat de travail.	A	25 % des répondants ne procèdent pas systématiquement à la signature d'un contrat de travail à l'embauche.
L'organisme possède une politique salariale et/ou une grille salariale.	C	Seuls 50 % des répondants possèdent une politique salariale ou une grille salariale.
L'organisme possède des politiques internes liées à la gestion des ressources humaines.	B	Seuls 25 % des répondants possèdent une politique Équité-Diversité-Inclusion.
L'organisme réalise une évaluation annuelle des employés.	C	58 % des répondants réalisent une rencontre d'évaluation formelle des employés. Seuls 29 % de ces organisations s'appuient sur une grille d'évaluation.
L'organisme possède un plan de relève ou une politique de transmission des connaissances pour les postes clés de l'organisme.	C	Seulement 25 % des répondants possèdent un plan de relève en cas d'absence prolongée d'un employé-clé.

\* Code d'éthique et de déontologie / Politique de gestion des risques / Politique de gestion financière / Trousse des administrateurs.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 17 : Niveau de développement - Gouvernance et structure organisationnelle - ORGANISMES

Le tableau 17 permet de mettre en lumière que parmi les pratiques ayant fait l'objet d'une analyse, il existe des défis liés à l'adoption de politiques et aux mécanismes entourant la gestion des ressources humaines (politiques salariales, processus d'évaluation annuelle des employés, plan de relève). Les pratiques suivantes apparaissant fragiles (C), il devient opportun d'offrir des formations ou un accompagnement sur mesure pour soutenir les organismes dans la structuration ou l'harmonisation de leur modèle des ressources humaines.

	Perception des répondants			Auto évaluation du besoin d'améliorer ses pratiques				Niveau de priorité à travailler sur cette dimension			
	Satisfaisant	À améliorer	Problématique	Aucun	Faible	Modéré	Fort	Court terme	Moyen terme	Long terme	Non prioritaire
Gouvernance	42 % (5)	50 % (6)	8 % (1)	17 % (2)	25 % (3)	42 % (5)	17 % (2)	33%	42%	8%	17%
Structure organisationnelle	33 % (4)	58 % (7)		17 % (2)	33 % (4)	33 % (4)	17 % (2)				

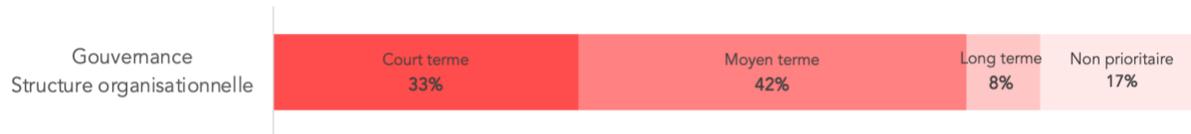
Le tableau ci-dessus révèle qu'environ la moitié des répondants évaluent que leur gouvernance et leur structure organisationnelle mériteraient d'être améliorées. 59 % des répondants expriment un besoin modéré ou fort d'améliorer leurs pratiques en gouvernance et 50 % expriment un besoin modéré ou fort d'améliorer les pratiques touchant la structure organisationnelle.

	Auto évaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Gouvernance	4	6	2
Gestion des ressources humaines	5	5	2
Politiques internes	5	6	1
Obligations légales	5	4	3

Le tableau ci-dessus permet d'observer que la majorité des gestionnaires considèrent avoir une maîtrise partielle ou générale dans les domaines listés.

Dans ce contexte, des activités de formation de niveau débutant et intermédiaire sont à privilégier. Une approche sur mesure ou le recours à des coachs ou des consultants externes pourraient s'avérer utile pour l'élaboration de politiques internes.

**Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



Les organismes répondants déclarent vouloir perfectionner leurs compétences dans ces domaines à court terme (33 %) ou à moyen terme (42 %).

## Dimension 1 : Organisation du travail et gestion de carrière

### Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		Faits saillants Constats et enjeux
	Niveau de développement moyen		
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
<p>L'artiste ou l'auteur possède un dossier artistique complet composé d'une démarche artistique, d'une biographie, d'un CV artistique, d'un portfolio (documentation visuelle des projets ou des œuvres).</p> <p>Le travailleur autonome possède un dossier complet composé d'un Curriculum vitae, d'une biographie, d'une offre de services, d'une documentation visuelle des produits ou des services.</p>	B	B	<p>La grande majorité des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes possèdent un dossier d'artiste. Une portion significative des répondants déclarent toutefois que ces documents mériteraient d'être retravaillés ou actualisés.</p> <p>39 % des artistes et auteurs et 35 % des travailleurs autonomes ne possèdent pas de documentation visuelle de leurs projets, de leurs œuvres, de leurs produits ou services.</p>
<p>L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome utilise des outils de gestion de base qui facilitent le déploiement de ses projets et de sa carrière (outils de gestion des finances, calendrier, devis et facturation, gestion de projets).</p>	C	B	<p>29 % des artistes et auteurs n'utilisent aucun des outils listés. Chaque outil de base listé est utilisé par moins de 50 % des répondants.</p> <p>Seuls 24 % des travailleurs autonomes utilisent un outil de gestion de projets et 12 % n'utilisent aucun des outils listés.</p>
<p>L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome délègue certaines tâches liées à la gestion à des ressources externes (comptabilité, fiscalité, demandes de subvention, promotion, commercialisation).</p>	B	B	<p>Le recours à des ressources externes touche principalement la comptabilité, la fiscalité et les demandes de subventions. 20 % des artistes et des auteurs et 24 % des travailleurs autonomes ne délèguent aucune tâche de gestion à l'externe.</p>
<p>L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome s'appuie sur des listes ou des bases de données pour faciliter la gestion et les suivis de ses projets (fournisseurs, partenaires, collaborateurs, programmes et appels à projets, clients actuels ou éventuels).</p>	C	C	<p>51 % des artistes ou des auteurs et 41 % des travailleurs autonomes n'utilisent aucun des outils listés. Chaque base de données listée est utilisée par moins de 40% des artistes ou des auteurs et moins de 35% des travailleurs autonomes.</p>

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

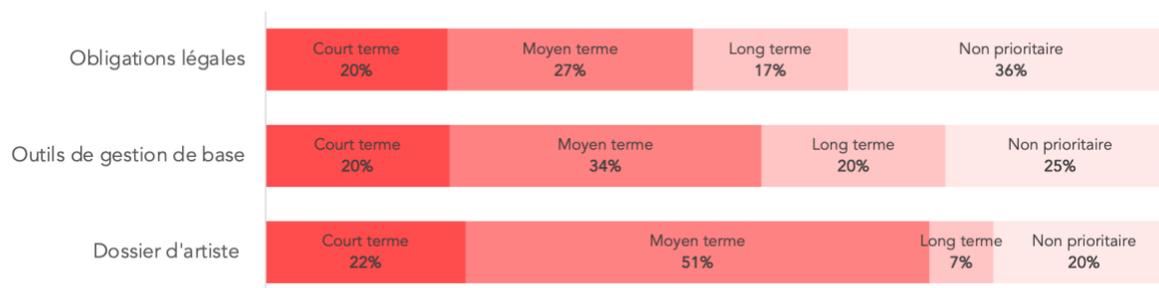
Tableau 18 : Niveau de développement - Organisation du travail et gestion de carrière - ARTISTES et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Le tableau 18 permet de constater que les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes ne sont pas nécessairement bien outillés pour planifier leurs projets et leurs activités, assurer la gestion administrative et financière ainsi que le suivi de leurs projets. Des ateliers pratiques axés sur l'élaboration d'outils de gestion simples, communément utilisés en entrepreneuriat, pourraient être privilégiés. L'accès à des boîtes à outils pourrait également s'avérer utile.

	Auto-évaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension					
	Maîtrise partielle		Maîtrise générale		Maîtrise avancée	
	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome
Présentation claire et attrayante de votre recherche artistique et de vos projets, ou de votre offre de services, de vos produits.	31	8	21	9	7	0
Mise en valeur du parcours artistique et de l'expertise.	35	8	18	6	6	3
Utilisation d'outils performants pour faciliter le suivi et la réalisation de projets.	38	7	16	9	5	1
Obligations légales.	33	8	20	7	6	2

Le tableau ci-dessus permet de mettre en lumière qu'une forte proportion d'artistes ou d'auteurs et de travailleurs autonomes considère avoir une maîtrise partielle dans les domaines listés alors que ceux-ci représentent les fondations pour développer leur carrière. Des formations pratiques de niveau débutant ou intermédiaire et du coaching-mentorat pourraient être des formules à privilégier.

### Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :

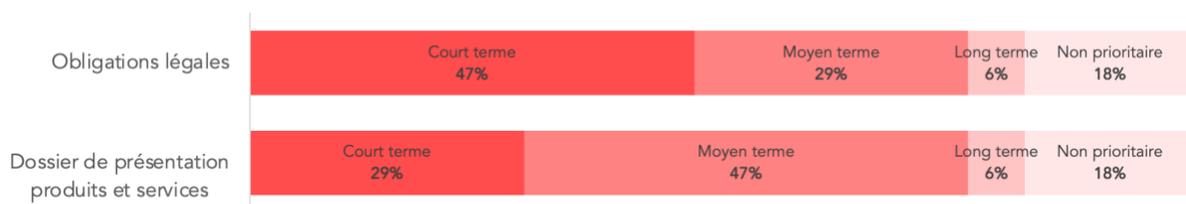


Une proportion non négligeable des artistes et des auteurs (entre 45 % et 53 % des répondants) déclarent ne pas prioriser ou prioriser à long terme le perfectionnement de leurs compétences et habiletés en ce qui concerne les obligations légales et l'implantation d'outils de gestion de base. On

le voit ici, les réflexes relevant davantage du modèle entrepreneurial sont plus difficilement intégrés par les artistes et les auteurs. Des activités de sensibilisation préalables sont à envisager pour s'assurer d'une bonne adhésion des artistes et des auteurs à ce type de formations.

73 % des artistes et des auteurs déclarent vouloir (re)travailler leur dossier d'artiste à court terme (22 %) ou à moyen terme (51 %). Tel que mis en lumière dans le tableau 18, la documentation visuelle des œuvres et des projets artistiques constitue un sujet de formation à privilégier.

### Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Une majorité de travailleurs autonomes (plus de 70 % des répondants) déclarent vouloir perfectionner les habiletés et les compétences relatives aux obligations légales et à la présentation de leur offre de services à court ou moyen terme.

## Dimension 2 : Vision et positionnement stratégique

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de Développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède une planification stratégique qui précise les grandes orientations et les priorités des prochaines années.	B	33 % des organismes déclarent ne pas posséder de plan stratégique (1) ou que celui-ci est échu (3).
Les membres du conseil d'administration et l'équipe prennent part au processus de réflexion et d'élaboration de la planification stratégique.	A	100 % des organismes qui possèdent une planification stratégique déclarent impliquer leur équipe et les administrateurs dans son processus d'élaboration.
L'organisme possède un plan d'action annuel.	B	25 % des organismes déclarent ne pas posséder de plan d'action annuel. 22 % des répondants qui en possèdent un, n'impliquent pas leur équipe dans son élaboration.
L'organisme produit des prévisions budgétaires pluriannuelles.	B	25 % des organismes déclarent ne pas posséder de prévisions budgétaires pluriannuelles.
Des moments d'échange et divers moyens de communication permettent à la direction et à son équipe de discuter de la vision, des valeurs et des stratégies de développement de l'organisation.	B	25 % des organismes déclarent ne pas prévoir des temps d'échange ou des moyens de communication spécifiques pour discuter en équipe de la vision, des valeurs et des stratégies de développement à long terme.
L'organisme organise des activités de type lac-à-l'épaule pour permettre à l'équipe et au conseil d'administration de discuter de la vision, des valeurs et des stratégies de développement de l'organisation.	B	33 % des organismes n'organisent pas d'activités de type Lac-à-l'épaule.
L'organisme s'appuie sur des outils de gestion et de planification qui favorisent une culture de la collaboration à l'interne de l'équipe et qui facilitent la circulation et le partage d'informations.	B	83 % des organismes déclarent utiliser des outils de gestion et de planification collaboratifs, mais 33 % d'entre eux mentionnent que leur adoption varie d'un membre de l'équipe à l'autre.
L'organisme effectue des veilles stratégiques pour se tenir informée des développements et des opportunités dans son domaine d'activité.	A	La grande majorité des organismes réalisent des veilles stratégiques. Celles-ci touchent principalement les sources de financement (92 %), le développement du secteur (83 %), les grandes tendances en culture (67 %) et la gestion des organisations (25 %).

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

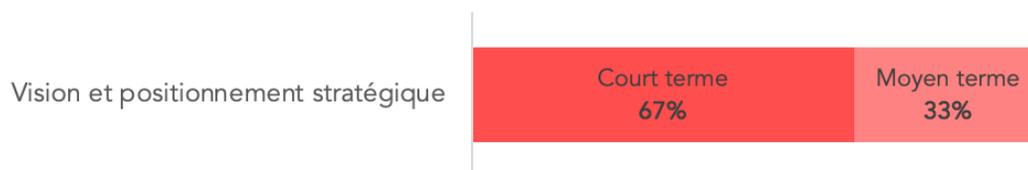
Tableau 19 : Niveau de développement - Vision et positionnement stratégique - ORGANISMES

Le tableau 19 permet d'observer que globalement, les organismes ont assimilé et implanté de bonnes pratiques pour faciliter le déploiement de leur vision et pour se positionner sur le plan stratégique. Certains réflexes n'étant pas totalement assimilés par une portion d'organismes, il serait judicieux de consulter plus largement les membres de Culture Centre-du-Québec pour sonder leur intérêt à suivre des formations touchant la planification stratégique, l'élaboration d'un plan d'action ou de prévisions budgétaires pluriannuelles.

	Autoévaluation du besoin d'améliorer ses pratiques			
	Aucun	Faible	Modéré	Fort
Leadership du dirigeant.	8% (1)	42% (5)	42% (5)	8% (1)
Habiletés de gestion.	0%	25% (3)	67% (8)	8% (1)
Habiletés stratégiques en diversification des revenus.	0%	8% (1)	50% (6)	42% (5)
Introduction d'outils de gestion favorisant la collaboration interne et la synergie d'équipe.	8% (1)	33% (4)	58% (7)	0%
Espaces et moments de réflexion pour penser le développement stratégique de l'organisation.	0%	25% (3)	42% (5)	33% (4)
Développer son potentiel créatif et d'innovation.	0%	42% (5)	33% (4)	25% (3)

Le tableau ci-dessus révèle que 92 % des répondants expriment un besoin modéré (50 %) ou fort (42 %) d'améliorer leurs habiletés stratégiques en matière de diversification des revenus. 75 % notent également le besoin modéré ou fort de travailler sur leurs habiletés en gestion ou leur capacité à réserver du temps pour penser le développement stratégique de leur organisme.

## Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Alors que le niveau moyen de développement apparaît globalement satisfaisant, plus des deux tiers des répondants (67 %) souhaitent améliorer leurs compétences à court terme touchant la vision et le positionnement stratégique de leur organisme. Les nouvelles réalités post-COVID et la nécessité pour les organismes d'ajuster leur modèle en fonction de celles-ci (financement, nouvelles habitudes de consommation des publics, marché du travail) expliquent certainement en partie cette situation.

## Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		
	Niveau de développement moyen		Faits saillants Constats et enjeux
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
<p>L'artiste ou l'auteur s'appuie sur un plan d'action annuel et un budget prévisionnel pour faciliter la gestion et la planification de ses projets et de ses activités sur une base annuelle.</p> <p>Le travailleur autonome s'appuie sur un plan d'action annuel, un plan d'affaires et un budget prévisionnel pour faciliter la gestion et la planification de ses activités sur une base annuelle.</p>	<b>C</b>	<b>C</b>	<p>63 % des artistes et des auteurs ne possèdent aucun de ces outils.</p> <p>53 % des travailleurs autonomes ne possèdent pas de plan d'affaires. 35 % n'élaborent pas de budget prévisionnel et 71 % ne s'appuient pas sur un plan d'action annuel.</p>
<p>La vision et les valeurs qui guident l'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome sont clairement définies et mises en valeur.</p>	<b>C</b>	<b>B</b>	<p>Seuls 29 % des artistes et auteurs déclarent que leur vision et leurs valeurs sont clairement définies et communiquées. 27 % mentionnent n'avoir aucune vision ou valeurs établies.</p> <p>41 % des travailleurs autonomes déclarent que leur vision et leurs valeurs sont clairement définies et communiquées. 53 % mentionnent une vision et des valeurs partiellement définies.</p>
<p>L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome s'accorde des moments dans l'année pour ajuster ses objectifs professionnels en fonction des résultats obtenus, réfléchir à sa pratique, procéder à des changements d'ordre stratégique ou organisationnel.</p>	<b>B</b>	<b>B</b>	<p>36 % des artistes-auteurs ne s'accordent pas de moments pour réfléchir à leur pratique et évaluer leurs résultats mais trouveraient pertinent de le faire.</p> <p>30 % des travailleurs autonomes ne s'accordent pas de moments pour réfléchir à leur pratique et évaluer leurs résultats mais 24 % d'entre eux trouveraient pertinent de le faire.</p>
<p>L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome est à l'affût des opportunités d'appui, de financement et de reconnaissance accessibles dans sa discipline (appels à projets, appels à candidatures, programmes de subventions, bourses, prix, concours).</p>	<b>B</b>	<b>B</b>	<p>74 % des artistes et des auteurs effectuent une veille mais 34 % d'entre eux mentionnent une difficulté à trouver l'information facilement.</p> <p>83 % des travailleurs autonomes effectuent une veille mais 59 % d'entre eux mentionnent une difficulté à trouver l'information facilement.</p>

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

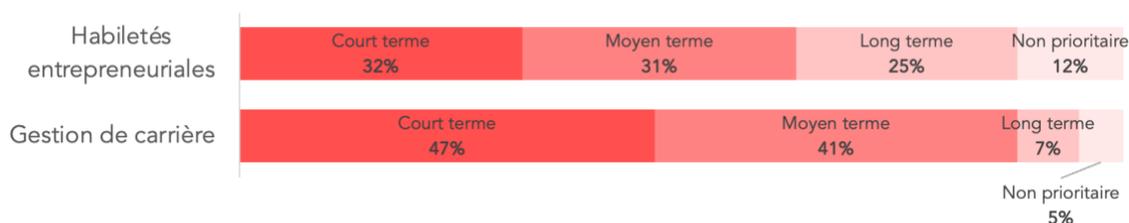
Tableau 20 : Niveau de développement - Vision et positionnement stratégiques – ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Le tableau 20 permet de constater que plus de la moitié des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes ne s'appuient pas nécessairement sur un plan d'action, un budget prévisionnel ou un plan d'affaires pour se fixer des objectifs annuels et planifier le développement de leurs projets et de leurs activités. On constate également qu'une large proportion des artistes ou des auteurs (71 %) n'ont pas de vision ou de valeurs bien définies pour guider le développement de leur carrière. Dans ce contexte, il pourrait être opportun d'offrir des formations dans ces domaines et de faciliter l'accès et l'utilisation d'outils simples de planification.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension			
	Maîtrise partielle		Maîtrise générale	
	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome
Vision et positionnement stratégique	31	8	22	8
Planification financière	26	7	27	7
Plan d'action	29	9	25	5
Plan de développement ou plan d'affaires	29	10	26	5

Le tableau ci-dessus précise le niveau de compétences des répondants dans différents domaines. Des formations de niveau débutant ou intermédiaire sont à privilégier.

### Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Près des deux tiers des artistes ou des auteurs déclarent vouloir travailler sur leurs habiletés entrepreneuriales à court ou moyen terme, et près de la moitié (47 %) souhaitent améliorer leurs compétences en gestion de carrière à court terme.

**Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



Les travailleurs autonomes ressentent moins l'urgence de travailler leurs habiletés entrepreneuriales. Près de 60 % déclarent l'envisager à moyen terme.

## Dimension 3 : Développement professionnel

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme offre aux employés l'occasion de suivre des formations pour développer leurs compétences et leurs habiletés.	A	100 % des organismes déclarent offrir à leur équipe des formations pour développer leurs compétences et habiletés.
Le gestionnaire possède une bonne connaissance des forces et faiblesses des membres de son équipe en matière de compétences.	A	Seuls 17 % des organismes considèrent ne pas posséder une bonne connaissance des forces et des faiblesses des membres de leur équipe.
L'organisme élabore un plan de formation individuel pour chaque employé permanent.	C	83 % des organismes déclarent ne pas être dotés d'un plan de formation individuel pour chaque employé permanent.
Les besoins de formation sont évalués et connus.	C	Seuls 17 % des organismes procèdent à une évaluation des besoins de formation. 67 % des répondant déclarent offrir des formations aux employés en fonction des occasions qui se présentent.
Les employés ont suivi des formations au cours des deux dernières années.	A	Seul un répondant déclare qu'aucune formation n'a été offerte aux employés au cours des deux dernières années.
Le gestionnaire principal a suivi des formations portant sur le leadership du dirigeant ou les habiletés de gestion au cours des deux dernières années.	B	58 % des organismes déclarent ne pas avoir offert au gestionnaire principal ce type de formations au cours des deux dernières années.
Le gestionnaire principal a reçu l'appui d'un mentor ou d'un coach pour développer son leadership ou ses compétences de gestion au cours des deux dernières années.	B	58 % des répondants déclarent avoir offert au gestionnaire principal ce type d'accompagnement au cours des deux dernières années.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 21 : Niveau de développement - Développement professionnel - ORGANISMES

Le tableau 21 met en lumière l'application par les organismes de bonnes pratiques en matière de formation et de développement professionnel de leurs équipes. On note toutefois que l'évaluation personnalisée des besoins de formation et la dotation d'un plan de formation pour chacun des employés demeurent peu répandues. Les formations portant sur le processus d'évaluation annuelle des employés pourraient aborder cette question et outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent intégrer l'évaluation des besoins de formation et l'élaboration d'un plan d'objectifs dans ce processus.

## Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		
	Niveau de développement moyen		Faits saillants Constats et enjeux
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède un plan de développement professionnel.	<b>C</b>	<b>C</b>	Seuls 12 % des artistes et des auteurs possèdent un plan formel de développement professionnel mais 58 % déclarent avoir une bonne connaissance de leurs besoins de perfectionnement.  Seuls 24 % des travailleurs autonomes possèdent un plan formel de développement professionnel.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome connaît ses forces et faiblesses en matière de compétences.	<b>A</b>	<b>B</b>	95 % des artistes et des auteurs et 76 % des travailleurs autonomes considèrent avoir une bonne connaissance de leurs forces et faiblesses en matière de compétences.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome a suivi des formations au cours des deux dernières années.	<b>A</b>	<b>A</b>	83 % des artistes et des auteurs ont suivi une formation au cours des deux dernières années. 31 % d'entre eux déclarent avoir suivi 3 à 5 formations en moyenne par an.  76 % des travailleurs autonomes ont suivi une formation au cours des deux dernières années. 83 % d'entre eux déclarent avoir suivi 1 à 2 formations en moyenne par an.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome a déjà suivi des formations en entrepreneuriat, en démarrage d'entreprise ou en gestion de carrière artistique.	<b>B</b>	<b>C</b>	49 % des artistes et des auteurs et 59 % des travailleurs autonomes n'ont jamais suivi ce type de formations.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 22 : Niveau de développement - Développement professionnel - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES.

Le tableau 22 révèle que la majorité des artistes ou des auteurs et des travailleurs autonomes ne s'appuient pas sur un plan de développement professionnel pour se fixer des objectifs et planifier les activités de perfectionnement aptes à soutenir le développement de leur carrière. En revanche, la majorité des répondants considèrent posséder une bonne connaissance de ses forces et faiblesses en matière de compétences. On observe enfin qu'une proportion non négligeable d'entre eux (entre 49 % et 59 %) n'ont jamais suivi de formations touchant l'entrepreneuriat, le démarrage d'entreprise ou la gestion de carrière artistique.

Les formations axées sur l'acquisition d'outils de gestion de base pourraient aborder la pertinence de se doter d'un plan de développement professionnel. L'accès à des formations touchant l'entrepreneuriat artistique et la gestion de carrière devraient également être privilégié.

## Dimension 4 : Gestion de projets

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
Les méthodes et les stratégies en gestion de projets sont bien intégrées et appliquées (objectifs SMART, planification détaillée, budget prévisionnel, mécanismes de suivi et de contrôle, évaluation, documentation des apprentissages, outils de gestion collaboratifs).	A	La grande majorité des organismes ont intégré des méthodes et des stratégies pour planifier et mettre en oeuvre leurs projets ponctuels de manière efficiente et coordonnée.
L'organisme s'appuie sur des outils de gestion de projets pour faciliter la planification, la mise en oeuvre et le suivi des projets (diagramme de Gantt, calendrier de production, tableau de bord, système de partage de documents, application de gestion de projets, outils de communication).	B	La grande majorité des organismes s'appuient sur des outils de base en gestion de projets mais les outils ou les logiciels en gestion de projets collaboratifs sont relativement peu utilisés.
Les bonnes pratiques en gestion de projets sont intégrées et appliquées (définir les rôles et responsabilités, communication interne et externe efficace, faciliter l'engagement et la motivation, formation).	B	La grande majorité des organismes ont intégré de bonnes pratiques en gestion de projets. On observe toutefois que 50 % des organismes ne développent pas de stratégies spécifiques pour garantir un encadrement, une formation et un accompagnement efficient des équipes-projets.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 23 : Niveau de développement - Gestion de projets - ORGANISMES

Le tableau 23 permet de constater que globalement, les organismes ont implanté de bonnes pratiques en gestion de projets. Il existe une marge d'amélioration possible, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'applications numériques pour faciliter la collaboration (Asana, Trello, etc.) ainsi que les mécanismes d'encadrement ou d'accompagnement offerts aux équipes.

	Autoévaluation du besoin d'améliorer ses pratiques			
	Aucun	Faible	Modéré	Fort
Montage financier des projets.	0%	33% (4)	33% (4)	33% (4)
Définition des rôles et responsabilités.	17%(2)	25% (3)	50% (6)	8% (1)
Communication efficace à l'interne.	8% (1)	42% (5)	50% (6)	0%
Communication efficace à l'externe (collaborateurs et partenaires).	8% (1)	83% (10)	8% (1)	0%
Engagement et motivation de l'équipe	8% (1)	58% (7)	33% (4)	0%
Gestion des besoins de formation de l'équipe.	8% (1)	50% (6)	42% (5)	0%
Évaluation et reconnaissance de la performance.	0%	58% (7)	42% (5)	0%

Les deux tiers des répondants expriment un besoin modéré (33 %) ou fort (33 %) d'améliorer les pratiques touchant le montage financier des projets. La définition des rôles et des responsabilités et la communication interne au sein des équipes représentent également une préoccupation soulevée par la moitié des répondants (besoin modéré).

	Autoévaluation du niveau de maîtrise du <u>gestionnaire principal</u> des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Planification.	1	5	6
Gestion des opérations et mise en oeuvre des projets.	2	5	5
Mobilisation et motivation des équipes.	1	6	5
Culture de la collaboration (interne et externe).	1	6	5
Prévisions budgétaires par projet.	3	6	3
Demandes de subventions et redditions de comptes.	3	7	2

Le tableau ci-dessus permet de constater que les gestionnaires ont globalement une maîtrise générale ou avancée en gestion de projets. Les formations de niveau intermédiaire et avancé devraient être privilégiées.

### Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Plus de la moitié des organismes déclarent souhaiter travailler sur leurs compétences en gestion de projets à court terme (58 %).

## Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		
	Niveau de développement		Faits saillants Constats et enjeux
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
Les leviers et les stratégies favorisant l'avancement de carrière sont bien intégrés et appliqués*.	B	B	Certains leviers susceptibles de favoriser l'avancement de carrière sont peu utilisés par les artistes et les auteurs.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome s'appuie sur des outils de gestion de projets pour faciliter la planification, la mise en oeuvre et le suivi de ses projets**.	C	B	Certains outils de base en gestion et suivi de projets sont peu utilisés par les artistes et les auteurs (feuilles de temps, tableau de bord, application de gestion de projets, système de partage de documents). 15 % des artistes et des auteurs n'utilisent aucun des outils de gestion listés.

\* Artiste ou auteur : Assister à des événements artistiques, collaborer avec d'autres artistes, explorer les opportunités de collaboration avec les lieux de production/diffusion, développer son réseau professionnel, déposer des demandes de bourse, répondre à des appels à projets, s'auto-produire/s'auto-diffuser, développer des projets de médiation culturelle.

\* Travailleurs autonomes : S'inscrire sur des plateformes spécialisées pour rechercher des opportunités, participer à des événements et réseauter pour établir des contacts, collaborer avec d'autres professionnels et entreprises complémentaires, contacter directement des clients qui pourraient avoir besoin de mes services, offrir un travail de qualité et maintenir de bonnes relations avec les anciens clients, rester à l'affût des appels d'offres dans mon secteur d'activité.

\*\* Calendrier, liste de tâches, tableau de bord, feuilles de suivi, système de partage de documents, application de gestion de projets, outils de communication.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 24 : Niveau de développement - Gestion de projets - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Les résultats du tableau 24 montrent que les artistes ou les auteurs méconnaissent ou font le choix de ne pas utiliser certains outils de base en gestion de projets. Ces résultats apparaissent cohérents avec ceux obtenus dans d'autres dimensions.

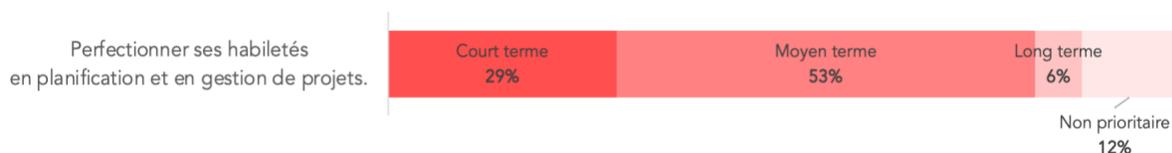
	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension					
	Maîtrise partielle		Maîtrise générale		Maîtrise avancée	
	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome
Définir clairement les objectifs et les livrables du projet.	S.O.	6	S.O.	8	S.O.	3
Rédiger une offre de services ou un devis clair-e.	S.O.	8	S.O.	6	S.O.	3
Élaborer une entente / un contrat qui précise les modalités de collaboration.	S.O.	9	S.O.	6	S.O.	2
Rester à l'affut des sources de financement.	31	S.O.	22	S.O.	6	S.O.
Rédiger des demandes de bourses ou répondre à des appels à projets.	38	S.O.	13	S.O.	8	S.O.
Négocier un contrat.	35	S.O.	14	S.O.	10	S.O.
Établir un calendrier réaliste et équilibré.	21	5	18	8	20	4
Utiliser des outils de gestion de projets pour assurer le suivi des tâches, des ressources et des dépenses.	34	7	15	6	10	4
Communiquer de manière proactive et régulière avec les parties prenantes du projet.	22	5	20	9	17	3
Faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité pour répondre aux changements et aux imprévus.	11	3	24	8	24	6
Établir des priorités claires et gérer efficacement son temps.	11	3	26	10	22	4
Faire un suivi rigoureux des dépenses et des revenus liés au projet.	17	4	24	5	18	8
Être organisé et discipliné.	14	4	22	5	23	8
Faire un bilan du projet pour en tirer des leçons et améliorer les futures réalisations.	18	7	24	6	17	4
Développer une posture entrepreneuriale.	31	S.O.	20	S.O.	8	S.O.

Le tableau ci-dessus révèle des niveaux de maîtrise très variables en fonction des habiletés et des compétences listées. Au moment de concevoir l'offre de formation, il sera pertinent de déterminer quel niveau apparaît le plus approprié (débutant, intermédiaire, avancé), selon les contenus abordés.

**Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



**Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



Une proportion significative des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes déclarent vouloir travailler leurs compétences en gestion de projets à moyen terme.

## Dimension 5 : Communication et promotion

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède une stratégie de communication clairement définie.	<b>C</b>	Seuls un tiers des organismes déclarent posséder une stratégie de communication bien définie.
L'organisme possède un plan de communication.	<b>B</b>	Un tiers des organismes déclarent ne pas posséder un plan de communication.
Le volet communication et promotion est sous la responsabilité d'une personne spécifique.	<b>C</b>	84 % des organismes ont une ressource dédiée aux communications à temps plein ou partiel. Pour 55 % d'entre eux, la personne responsable des communications n'a pas de formation particulière en lien avec ses responsabilités.
L'organisme utilise les Réseaux sociaux pour promouvoir ses activités.	<b>A</b>	La grande majorité des organismes (92 %) utilisent activement les Réseaux sociaux pour partager du contenu, interagir avec son public cible et promouvoir ses activités. Facebook et Instagram arrivent en tête des réseaux utilisés.
L'organisme possède une identité visuelle reflétant bien sa mission, sa vision et ses valeurs.	<b>A</b>	75 % des organismes déclarent avoir une identité visuelle clairement définie.
Le site Web de l'organisme a fait l'objet d'une refonte pour améliorer l'expérience utilisateur au cours des 3 dernières années.	<b>B</b>	42 % des organismes n'ont pas retravaillé leur site Web dans les dernières années.
L'organisme possède des outils pour mesurer l'efficacité de ses efforts de communication.	<b>B</b>	50 % des organismes évaluent les résultats de manière informelle, sans indicateurs précis.
L'organisme travaille au référencement de son site Web pour améliorer la visibilité en ligne de ses contenus.	<b>C</b>	67 % des organismes reconnaissent l'importance du référencement, mais déclarent que celui-ci ne fait pas l'objet d'une attention particulière.
L'organisme possède un système CRM (gestion de la relation client).	<b>C</b>	75 % des organismes ne possèdent pas un CRM.
L'organisme s'appuie sur différents moyens pour développer et actualiser ses connaissances de son public cible*.	<b>B</b>	La majorité des organismes utilisent différents moyens pour développer leurs connaissances de leur public cible.
L'organisme applique de bonnes pratiques en planification et gestion des communications et du marketing.	<b>B</b>	Plus de la moitié des organismes ont intégré de bonnes pratiques en gestion des communications.

\* Enquête, sondage, analyse des Réseaux sociaux, Google analytics, personas, analyse concurrentielle, commentaires directs du public.

**A** - Très satisfaisant - À consolider    **B** - Satisfaisant - À améliorer    **C** - Fragile - À prioriser

Tableau 25 : Niveau de développement - Communication et promotion - ORGANISMES

Le tableau 25 permet de constater que plusieurs pratiques contribuant à optimiser les efforts de communication et de promotion peuvent être considérées comme fragiles (C) et nécessiteraient idéalement l'attention des organismes. Parmi les enjeux identifiés, on note que 75 % des répondants ne possèdent ni stratégie de communication et promotion, ni CRM. Le référencement pour améliorer la visibilité en ligne semble également représenter un défi pour plus des deux tiers des répondants. Enfin, 55 % des organismes possédant une ressource dédiée aux communications déclarent que le responsable n'a pas de formation en lien avec ses tâches et ses responsabilités. Considérant les défis rencontrés, il apparaîtrait opportun d'offrir des parcours de formation en communication pour les équipes de communication. Des formations sur mesure et le recours à des mentors ou des consultants pourraient également s'avérer utiles pour aider les organismes à améliorer leur référencement, à mesurer l'efficacité de leurs communications (indicateurs agiles) et à se doter d'une stratégie de communication et promotion.

	Niveau de besoin à améliorer ses pratiques			
	Aucun	Faible	Modéré	Fort
Connaissance du public cible	17 % (2)	25 % (3)	50 % (6)	8 % (1)
Communication efficace qui permet de rejoindre les publics cibles	8 % (1)	42 % (5)	50 % (6)	0%
Développement numérique	8 % (1)	83 % (10)	8 % (1)	0%

On constate ici un écart entre le ressenti des répondants concernant leur besoin (faible) de travailler sur leur développement numérique et les résultats issus de l'analyse (tableau 25, page 85). Culture Centre-du-Québec aurait intérêt à consulter un plus large échantillon d'organismes afin de déterminer leur niveau de maturité numérique, notamment en matière de découvrabilité des contenus en ligne et du référencement.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Stratégie de communication et de marketing Web	5	7	0
Plan de communication	4	8	0
Relations médias	5	5	2
Référencement et découvrabilité	5	7	0
Gestion des Réseaux sociaux	4	7	1
Transition numérique	7	5	0

Les contenus de formation axés sur les communications et le marketing devraient être pensés pour des profils débutant et intermédiaire.

### Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Plus de la moitié des répondants souhaitent travailler leurs stratégies de communication et de promotion à court terme.

## Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		
	Niveau de développement moyen		
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède une stratégie de communication clairement définie.	<b>C</b>	<b>C</b>	Seuls 8 % des artistes ou des auteurs ont une stratégie bien définie. 47 % des répondant ont une idée générale de la stratégie sans que celle-ci soit formalisée. 44 % n'ont aucune stratégie de communication.  Seuls 12 % des travailleurs autonomes possèdent une stratégie bien définie. 47 % des répondants ont une idée générale de la stratégie sans que celle-ci soit formalisée. 41 % n'ont aucune stratégie de communication.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède un plan de communication.	<b>C</b>	<b>C</b>	86 % des artistes ou des auteurs et 82 % des travailleurs autonomes n'ont aucun plan de communication.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome déploie des stratégies de promotion*.	<b>B</b>	<b>B</b>	22 % des artistes ou des auteurs déclarent ne développer aucune des stratégies listées.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède une identité visuelle reflétant sa vision et ses valeurs.	<b>B</b>	<b>B</b>	74 % des artistes ou des auteurs ont une identité visuelle définie mais 42 % d'entre eux mentionnent que celle-ci mériterait d'être revisitée.  77 % des travailleurs autonomes ont une identité visuelle définie mais 24 % d'entre eux mentionnent que celle-ci mériterait d'être revisitée.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome utilise différents canaux de communication pour promouvoir ses productions artistiques / ses activités ou services* .	<b>B</b>	<b>B</b>	88 % des artistes ou des auteurs et 94 % des travailleurs autonomes utilisent les Réseaux sociaux. Les autres canaux de promotion listés sont utilisés de manière très variable par les répondants.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède un site Web ou un Blogue.	<b>C</b>	<b>B</b>	37 % des artistes ou des auteurs et 24 % des travailleurs autonomes ne possèdent pas un site Web ou un Blogue.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome travaille au référencement de son site Web pour améliorer la visibilité en ligne de ses contenus.	<b>B</b>	<b>B</b>	68 % des artistes ou des auteurs travaillent sur le référencement de leur site Web mais 57 % d'entre eux déclarent ne le faire que partiellement.  77 % des travailleurs autonomes travaillent sur le référencement de leur site Web mais 62 % d'entre eux déclarent ne le faire que partiellement.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède un réseau bien établi.	<b>C</b>	<b>C</b>	19 % des artistes ou des auteurs déclarent posséder un réseau professionnel bien établi tandis que 82% considèrent que leur réseau professionnel est partiellement ou pas du tout établi.  35 % des travailleurs autonomes déclarent posséder un réseau professionnel bien établi tandis que 65% considèrent que leur réseau professionnel est partiellement ou pas du tout établi.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome participe à des rencontres et des événements de réseautage.	<b>B</b>	<b>B</b>	34 % des artistes ou des auteurs ne participent pas à des activités de réseautage.  41 % des travailleurs autonomes ne participent pas à des activités de réseautage.

\* Participation à des événements ou des salons professionnels, production de contenus pour les Réseaux sociaux, rédaction d'articles de blog.

\*\* Réseaux sociaux, répertoires, site Web, infolettres, Wikipédia, communiqués de presse.

A - Très satisfaisant - À consolider B - Satisfaisant - À améliorer C - Fragile - À prioriser

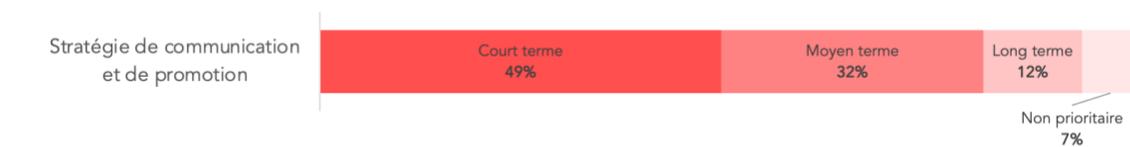
Tableau 26 : Niveau de développement - Communication et promotion - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Le tableau 26 permet de constater que l'adoption d'une stratégie de communication et de promotion ou d'un plan de communication n'est pas répandue parmi les artistes-auteurs et les travailleurs autonomes. On constate également que plus d'un tiers des artistes ou des auteurs ne possèdent ni site Web ni blogue pour promouvoir leurs projets artistiques. Les résultats mettent enfin en relief le fait que le développement d'un réseau professionnel bien établi pose des défis pour une large proportion des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes. Des formations pratiques pour créer un site Web et se doter d'un plan de communication sont à privilégier. Culture Centre-du-Québec pourrait également multiplier les occasions de réseautage pour favoriser et stimuler les rencontres formelles ou informelles entre pairs.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension					
	Maîtrise partielle		Maîtrise générale		Maîtrise avancée	
	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome
Stratégie de communication et de marketing Web	37	11	19	4	3	2
Plan de communication	37	10	20	5	2	2
Relations médias	33	9	22	5	4	3
Référencement et découvrabilité des contenus	44	12	12	3	3	2
Gestion des Réseaux sociaux	32	8	22	5	5	4
Transition numérique	36	10	13	4	10	3
Aisance à promouvoir son travail	20	2	28	12	11	3

Le tableau ci-dessus offre un aperçu du niveau de maîtrise des répondants par grand champ de compétences. Culture Centre-du-Québec pourra s'appuyer sur ces données pour déterminer le niveau requis (débutant, intermédiaire, avancé) selon le sujet traité.

**Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



**Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



Entre 49 % et 59 % des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes expriment la volonté de parfaire leurs compétences en communication et en promotion à court terme.

## Dimension 6 : Développement des publics et diffusion

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède des outils d'analyse et des techniques lui permettant de rejoindre et de développer ses publics cibles.	<b>B</b>	La majorité des pratiques et des techniques listées sont adoptées par au moins 50 % des organismes. La recherche et l'analyse sur les publics ainsi que l'ajustement des stratégies pour répondre aux besoins évolutifs des publics cibles sont à consolider pour environ 60 % des répondants.
L'organisme déploie des stratégies de marketing pour favoriser le développement des publics et rejoindre son audience.	<b>B</b>	La majorité des stratégies de marketing listées sont adoptées par au moins les deux tiers des organismes. L'affichage des activités sur des vitrines et des calendriers culturels est à consolider. 83 % des organismes déclarent avoir pour objectif d'accroître la circulation de leurs activités sur leur territoire et sur de nouveaux territoires.
L'organisme utilise les différents leviers existants pour faciliter la circulation de ses productions, activités et événements.	<b>B</b>	La participation à des événements, foires, salons pour développer son réseau professionnel et stimuler le développement de collaborations, d'alliances, de partenariats est à consolider, de même que le recours aux programmes publics d'appui à la circulation des productions, à la coproduction, à la diffusion.
L'organisme propose différentes activités de médiation culturelle.	<b>A</b>	83 % des organismes déclarent développer des activités ou des projets de médiation culturelle.
L'organisme est proactif en matière de développement et d'élargissement des publics.	<b>B</b>	25 % des organismes déclarent être proactifs dans ce domaine tandis que 67 % considèrent ne pas être totalement proactifs (matière à amélioration).
Les stratégies mises en place pour favoriser l'attraction et la fidélisation du public cible sont efficaces.	<b>C</b>	Seuls 17 % des organismes considèrent leurs stratégies comme efficaces. Seuls 50 % déclarent que leurs activités rencontrent leur public cible.

**A - Très satisfaisant - À consolider**    **B - Satisfaisant - À améliorer**    **C - Fragile - À prioriser**

Tableau 27 : Niveau de développement - Développement des publics et diffusion - ORGANISMES

Le tableau 27 permet de constater que globalement, les organismes ont implanté de bonnes pratiques en lien avec le développement des publics et la diffusion des productions. On note toutefois que pour une large proportion des organismes (60 %), le recours à certains outils d'analyse pour bien connaître son public cible est à consolider. Parmi les stratégies pour rejoindre et

développer son public, le développement de partenariats et d'alliances est à encourager, tout comme l'inscription sur des calendriers et des vitrines culturels. Considérant que seuls 17 % des répondants déclarent que leurs stratégies sont efficaces pour attirer et fidéliser leurs publics, il y aurait lieu d'offrir des formations touchant ces aspects.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Stratégie de communication et de marketing Web	5	7	0
Plan de communication	4	8	0
Relations médias	5	5	2
Référencement et découvrabilité	5	7	0
Gestion des Réseaux sociaux	4	7	1
Transition numérique	7	5	0

Considérant le niveau de compétences des répondants concernant les domaines listés, les formations de niveau intermédiaire sont à privilégier.

### Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Une majorité d'organismes (75 %) expriment le besoin de perfectionnement en diffusion et en développement des publics à court terme.

## Dimension 6 : Développement des publics et commercialisation

### Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		
	Niveau de développement moyen		Faits saillants Constats et enjeux
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome possède une stratégie de diffusion / développement des publics ou de mise en marché et de commercialisation.	<b>C</b>	<b>C</b>	85 % des artistes et des auteurs ne possèdent pas de stratégie de diffusion et de développement des publics.  76 % des travailleurs autonomes ne possèdent pas de stratégie de mise en marché et de commercialisation.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome utilise les différents leviers existants pour optimiser la diffusion de ses oeuvres ou la vente de ses productions/services.	<b>C</b>	<b>C</b>	La majorité des leviers listés sont utilisés par seulement 20 % à 30 % des artistes, des auteurs ou des travailleurs autonomes. Le levier le plus largement utilisé par les artistes et les auteurs (63 %) est l'utilisation des plateformes numériques et des Réseaux sociaux pour accroître la visibilité des projets et des productions.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome déploie des stratégies de marketing pour favoriser le développement des publics et rejoindre son audience.	<b>C</b>	<b>C</b>	La plupart des stratégies listées sont utilisées par moins d'un tiers des artistes ou des auteurs. Seule la production de contenus pour les Réseaux sociaux (vidéos, photos, épisodes de balado, etc.) est adoptée largement par les artistes, les auteurs (75 %) et les travailleurs autonomes (82 %).
L'artiste, l'auteur développe des activités de médiation pour échanger avec son public et le sensibiliser à sa démarche.	<b>B</b>	S.O	70 % des artistes ou des auteurs déclarent tenir des activités de médiation systématiquement ou occasionnellement lors de la diffusion de leurs oeuvres.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 28 : Niveau de développement - Développement des publics et commercialisation - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Le tableau 28 met en relief le fait que les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes rencontrent des défis en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pour atteindre leur public ou client, le fidéliser et pour diffuser leurs œuvres ou commercialiser leurs produits ou leurs services. Considérant la grande variété des profils d'artistes, d'auteurs et de travailleurs autonomes et de leurs productions, il serait opportun que Culture Centre-du-Québec consulte davantage ses membres pour vérifier la pertinence d'offrir des formations en lien avec cette dimension. Une approche d'accompagnement sur mesure pourrait s'avérer utile pour optimiser

le potentiel de diffusion ou de commercialisation des œuvres ou des activités, selon leur pratique ou leur expertise.

Parmi les grands champs de compétences listés dans le tableau ci-dessous et le niveau de maîtrise des répondants, on note que les formations devraient être de niveau débutant ou intermédiaire.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension					
	Maîtrise partielle		Maîtrise générale		Maîtrise avancée	
	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome	Artiste Auteur	Travailleur autonome
Définir vos stratégies et vos objectifs de diffusion et de développement des publics.	37	12	21	4	1	1
Définir vos stratégies de vente et vos objectifs commerciaux.						
Connaître les circuits de diffusion et de vente accessibles.	39	7	18	9	2	1
Cibler les canaux de distribution, de diffusion et de ventes appropriés						
Déposer des demandes dans le cadre des programmes d'appui des ministères et des sociétés d'état*.	43	S.O.	9	S.O.	7	S.O.
Collaborer avec d'autres artistes pour l'organisation de projets conjoints ou de projets en coproduction.	35	S.O.	15	S.O.	9	S.O.
Participer à des événements, foires, salons, etc., pour développer votre réseau professionnel et favoriser le développement de collaborations.	29	8	21	8	9	1
Créer des alliances et des partenariats stratégiques.						
Utiliser les plateformes numériques et les Réseaux sociaux pour accroître la visibilité de vos projets et productions.	21	S.O.	28	S.O.	10	S.O.
Intégrer la programmation d'événements, festivals, propulsés par des organisations évoluant dans le même domaine artistique.	35	S.O.	15	S.O.	9	S.O.
Développer des formations, ateliers, cours, webinaires en lien direct avec votre pratique artistique ou votre expertise.	39	7	16	8	4	2
Développer des activités de médiation.	38	S.O.	15	S.O.	6	S.O.
Développer votre proposition de valeur.	S.O.	11	S.O.	4	S.O.	2
Établir un prix juste en fonction de la concurrence et du produit ou du service offert.	S.O.	5	S.O.	10	S.O.	2

\* Aide à la coproduction, aide à la circulation des productions, aide à la diffusion, aide à la mobilité, résidences d'artistes, etc.

### Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :

Perfectionnement des habiletés en développement des publics, diffusion, vente.



### Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :

Perfectionnement des habiletés en commercialisation et vente.



La majorité des répondants expriment le besoin de se perfectionner en diffusion, en développement des publics ou en mise en marché à court ou moyen terme.

## Dimension 7 : Recherche et développement

### Organismes (12 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées	
	Niveau de développement moyen	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme connaît la chaîne de création de valeur dans sa discipline et dans son secteur d'intervention.	B	58 % des organismes déclarent posséder une connaissance approfondie ou satisfaisante de la chaîne de création de valeur dans leur secteur et leur discipline.
L'organisme a intégré dans ses opérations la réalisation de veilles liées à l'avancement des pratiques, au financement et à l'évolution technologique et numérique dans son secteur d'activité.	C	Moins de 50 % des organismes réalisent des veilles sur une base régulière ou ponctuelle. Une faible proportion (entre 8 % et 25 % selon le sujet de la veille) déclarent réaliser des veilles stratégiques, c'est-à-dire selon une approche proactive.
L'organisme offre à ses employés des formations théoriques ou des ateliers pratiques visant l'acquisition de nouvelles méthodes de travail, ainsi que des activités de perfectionnement artistique ou technique pour suivre le développement et la transformation des pratiques dans son secteur d'activité .	C	50 % des organismes déclarent ne pas offrir ou rarement des formations dans ces domaines.
L'organisme intègre les nouvelles technologies et le numérique dans ses projets.	B	50 % des organismes déclarent avoir commencé à explorer l'utilisation des nouvelles technologies et du numérique dans leurs projets, mais considèrent ne pas les exploiter à leur plein potentiel.
L'organisme participe à des événements, des colloques ou des forums axés autour des grandes tendances et des nouvelles pratiques ou approches dans son secteur d'activité.	A	Tous les organismes déclarent participer à ce type d'événements mais 25 % d'entre eux mentionnent le faire rarement.
L'organisme considère important les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation dans le développement de ses activités.	A	92 % des organismes considèrent comme très importantes (42 %) ou importantes (50 %) les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 29 : Niveau de développement - Recherche et développement - ORGANISMES

Les résultats qui ressortent du tableau 29 révèlent que les organismes rencontrent des défis en lien avec la réalisation de veilles stratégiques. Le manque de proactivité de 50 % des organismes à offrir à leur équipe des formations axées sur l'acquisition de nouvelles méthodes de travail et l'évolution des pratiques dans leur secteur d'activité est également mis en lumière. Des formations et

des ateliers touchant ces éléments clés permettront de stimuler la créativité, d'augmenter la capacité des équipes à faire preuve d'innovation et d'accroître leur niveau de littératie numérique.

**Niveau de priorité fixé par les organismes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :**



La moitié des répondants expriment leur volonté d'améliorer leurs compétences en matière de recherche et de développement à court terme.

## Artistes, auteurs et travailleurs autonomes (76 répondants)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées		Faits saillants Constats et enjeux
	Niveau de développement moyen		
	Artistes Auteurs (59 répondants)	Travailleurs autonomes (17 répondants)	
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome connaît la chaîne de création de valeur dans sa discipline ou connaît son secteur d'activité.	<b>C</b>	<b>A</b>	46 % des artistes et des auteurs déclarent posséder une connaissance approfondie ou satisfaisante de la chaîne de création de valeur de leur secteur et discipline.  88 % des travailleurs autonomes déclarent posséder une connaissance approfondie ou satisfaisante de leur secteur d'activité.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome a intégré dans ses opérations la réalisation de veilles liées à l'avancement des pratiques, au financement et à l'évolution technologique et numérique dans sa discipline ou dans son secteur d'activité.	<b>C</b>	<b>B</b>	Environ 40 % des artistes et des auteurs ne réalisent aucune veille.  La majorité des travailleurs autonomes réalisent des veilles mais une faible proportion (entre 24 % et 35 % selon le sujet de la veille) déclarent réaliser des veilles stratégiques, c'est-à-dire selon une approche proactive.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome participe à des formations théoriques ou des ateliers pratiques visant l'acquisition de nouvelles méthodes de travail, ainsi que des activités de perfectionnement artistique ou technique pour suivre le développement et la transformation des pratiques dans son secteur d'activité .	<b>B</b>	<b>B</b>	Près de 80 % des artistes et des auteurs suivent des formations dans ces domaines mais plus de la moitié mentionnent le faire rarement.  70 % des travailleurs autonomes suivent des formations afin d'acquérir de nouvelles méthodes de travail mais 29 % d'entre eux mentionnent le faire rarement.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome intègre les nouvelles technologies et le numérique dans ses projets.	<b>B</b>	<b>B</b>	62 % des artistes et des auteurs déclarent intégrer ou avoir commencé à explorer l'utilisation des nouvelles technologies et du numérique dans leurs projets, mais la moitié d'entre eux considèrent ne pas les exploiter à leur plein potentiel.  82 % des travailleurs autonomes déclarent intégrer ou avoir commencé à explorer l'utilisation des nouvelles technologies et du numérique dans leurs projets, mais 35 % d'entre eux considèrent ne pas les exploiter à leur plein potentiel.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome participe à des événements, colloques, forums axés autour des grandes tendances et des nouvelles pratiques ou approches dans son secteur d'activité.	<b>C</b>	<b>C</b>	42 % des artistes et des auteurs et 41 % des travailleurs autonomes déclarent ne pas participer à ce type d'événements.
L'artiste, l'auteur ou le travailleur autonome considère importantes les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation dans le développement de ses activités	<b>A</b>	<b>A</b>	78 % des artistes et des auteurs considèrent comme très importantes (42%) ou importantes (36%) les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation.  65 % des travailleurs autonomes considèrent comme très importantes (53 %) ou importantes (12 %) les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation.

A - Très satisfaisant - À consolider    B - Satisfaisant - À améliorer    C - Fragile - À prioriser

Tableau 30 : Niveau de développement - Recherche et développement - ARTISTES ou AUTEURS et TRAVAILLEURS AUTONOMES

Le tableau 30 permet d'observer que près de la moitié des artistes ou des auteurs considèrent ne pas posséder une connaissance suffisante de leur secteur d'activité ou discipline. Une proportion non négligeable des répondants (40 % environ) déclarent ne pas réaliser de veilles stratégiques ni participer à des événements ou des forums axés sur le développement et la transformation des pratiques dans leur champ disciplinaire.

Du côté des travailleurs autonomes, la participation à des événements ou des forums portant sur les grandes tendances et nouvelles approches dans leur secteur d'activité semble ne pas être un levier communément utilisé.

Des activités de perfectionnement théoriques et pratiques, ainsi que la programmation de cycles de conférence, pourraient être à privilégier pour nourrir les réflexions des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes ainsi que pour les encourager à se réserver des espaces d'exploration, d'expérimentation et de recherche.

### Niveau de priorité fixé par les artistes ou les auteurs pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Pour 68 % des artistes ou des auteurs, le perfectionnement des habiletés en recherche et en développement devrait être priorisé à court ou à moyen terme.

### Niveau de priorité fixé par les travailleurs autonomes pour améliorer les compétences liées à cette dimension :



Pour plus de la moitié des travailleurs autonomes (59 %), le perfectionnement des habiletés en recherche et en développement devrait être priorisé à court terme.



Cette section s'attarde sur les besoins de perfectionnement identifiés comme prioritaires et tirés :

- Des données récoltées par le biais du sondage (faits saillants tirés des pratiques observées)<sup>35</sup>;
- Des informations de nature qualitative recueillies lors des cinq groupes de discussion (basées sur la perception et sur les besoins exprimés par les répondants).

## FAITS SAILLANTS TIRÉS DES RÉSULTATS DU SONDAGE

### Les champs de compétences jugés fragiles

Les tableaux des pages suivantes recensent les champs de compétences jugés les plus fragiles (C) et tirés des résultats du sondage. Dans le but de soutenir les acteurs culturels dans l'amélioration de leur modèle organisationnel et opérationnel, des sujets de formation sont proposés en tenant compte du niveau à privilégier (débutant, intermédiaire ou avancé) pour s'ajuster au profil des répondants. Une échelle de temporalité est par ailleurs disponible en se basant sur les réponses obtenues des répondants (court, moyen ou long terme).

Il est important de mentionner que si cette liste ne s'attarde pas sur les champs de compétences ayant été jugés comme Satisfaisant (B) ou Très satisfaisant (A), il n'en demeure pas moins important que Culture Centre-du-Québec offre à ses membres des activités de formation leur permettant de s'inscrire dans une perspective d'amélioration et de consolidation continues de leurs pratiques.

---

<sup>35</sup> Cf. pages 61 à 102.

<b>Organismes</b>			
<b>Champs de compétences</b>	<b>Contenus de formation</b>	<b>Profil</b> Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	<b>Horizon temporel</b> Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
<b>Gouvernance et structure organisationnelle</b>			
Gestion des ressources humaines	Politiques salariales Processus d'évaluation annuelle des employés Plan de relève	D - I	M
<b>Vision et positionnement stratégique</b>			
Planification	Plan stratégique Plan d'action Organisation d'activités de type lac-à-l'épaule	D - I	C
Stratégies de financement	Diversification des sources de revenus	D - I	C
<b>Gestion de projets</b>			
Leadership du dirigeant	Accueil, accompagnement et formation des équipes-projets	I-A	C
Développement numérique	Outils de gestion de projets collaboratifs	I-A	C
Gestion financière	Montage financier des projets	I-A	C
Organisation du travail	Rôles et responsabilités. Communication interne	I-A	C
<b>Communication et promotion</b>			
Stratégie de communication	Stratégie et plan de communication Référencement / CRM	D-I	C
<b>Diffusion et développement des publics</b>			
Positionnement	Outils d'analyse pour développer ses connaissances du public cible Stratégie d'attraction et de fidélisation des publics.	I	C
Partenariats et alliances	Structuration de partenariats pour rejoindre son public, diversifier son audience	I	C
<b>Recherche et développement</b>			
Créativité et innovation	Nouvelles méthodes de travail Évolution des pratiques dans son secteur d'activité	-	C
Veilles stratégiques	Structuration de veilles stratégiques	-	C-M

Tableau 31 : Besoins de formation à prioriser - ORGANISMES

<b>Artistes-auteurs</b>			
<b>Champs de compétences</b>	<b>Contenus de formation</b>	<b>Profil</b> Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	<b>Horizon temporel</b> Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
<b>Organisation du travail et gestion de carrière</b>			
Dossier d'artiste	Actualisation du dossier d'artiste Documentation visuelle des œuvres et des projets artistiques	D - I	M
Gestion administrative et financière, planification, suivis	Outils de gestion de base (calendrier, tableau de bord, budget, outil de gestion de projets)	D-I	M
<b>Vision et positionnement stratégique</b>			
Gestion de carrière	Définir sa vision et ses valeurs	D-I	C-M
Planification / Habiletés entrepreneuriales	Plan d'action annuel Budget prévisionnel	D-I	C
<b>Gestion de projets</b>			
Planification et organisation du travail	Outils de gestion visant à optimiser la planification, les suivis et la gestion de projets	D-I	M
Montage financier des projets	Rédaction de demandes de subvention	D-I	M
<b>Communication et promotion</b>			
Stratégie de communication	Stratégie et plan de communication Création d'un site Web	D-I	C
Réseau professionnel	Activités de réseautage thématiques	-	C
<b>Diffusion et développement des publics</b>			
Positionnement	Stratégie d'attraction et de fidélisation des publics	D-I	C
Diffusion / Commercialisation	Alliances et partenariats avec des diffuseurs ou des distributeurs Connaissance des circuits de diffusion et de commercialisation Développement d'une offre en lien avec son expertise	D-I	C-M
<b>Recherche et développement</b>			
Connaissance du secteur	Chaine de création de valeur Évolution des pratiques dans sa discipline	-	C-M
Veilles stratégiques	Structuration de veilles stratégiques	-	C-M

Tableau 32 : Besoins de formation à prioriser - ARTISTES ou AUTEURS

<b>Travailleurs autonomes</b>			
<b>Champs de compétences</b>	<b>Contenus de formation</b>	<b>Profil</b> Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	<b>Horizon temporel</b> Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
<b>Organisation du travail et gestion de carrière</b>			
Dossier de présentation	Présentation de l'offre de services / des productions	D - I	M
Gestion administrative et financière, planification, suivis	Outils de gestion de base (calendrier, tableau de bord, devis, facturation, budget, outil de gestion de projets)	D-I	M
<b>Vision et positionnement stratégique</b>			
Gestion de carrière	Définir sa vision et ses valeurs	D-I	M
Habilités entrepreneuriales	Plan d'affaires. Budget prévisionnel	D-I	M
<b>Gestion de projets</b>			
Ententes et partenariats	Offre de services, entente et contrats	D-I	M
<b>Communication et promotion</b>			
Stratégie de communication	Stratégie et plan de communication	D-I	C
Réseau professionnel	Activités de réseautage thématiques	-	C
<b>Mise en marché - Commercialisation</b>			
Positionnement	Stratégies de vente et objectifs commerciaux Connaissance des canaux de vente, de diffusion et de distribution	D-I	M
Structuration d'une offre de services	Développer ou diversifier son offre de services en fonction de son expertise	D-I	M
<b>Recherche et développement</b>			
Connaissance du secteur	Grande tendances dans son secteur d'activité Évolution des pratiques dans sa discipline, son champ d'expertise	-	C
Veilles stratégiques	Structuration de veilles stratégiques	-	C

Tableau 33 : Besoins de formation à prioriser - TRAVAILLEURS AUTONOMES

## FAITS SAILLANTS TIRÉS DES GROUPES DE DISCUSSION<sup>36</sup>

### Les difficultés ou les défis liés aux compétences transversales

COMPÉTENCES TRANSVERSALES	Arts visuels (11)	Arts de la scène (13)	Livre, littérature, arts littéraires (9)	Relève (8)	TOTAL
Connaissance de l'écosystème				1	1
Rédaction de demandes de bourses	3	5		1	9
Administration et gestion (développer des outils et méthodes de travail, gestion de projets, budget prévisionnel)	2	5	1	2	10
Finances (taxe, impôts, tenue de livres)	5	2	1	2	10
Organisation du travail (se fixer des priorités, gestion du temps)	1	2	1	4	8
Réseau de diffusion	1	1	1	1	4
Mise en marché, vendre une production, pitch de vente		2	2		4
Stratégie de communication et de promotion	1		3	1	5
Marketing et Réseaux sociaux (promotion et autopromotion)	3	3	6	4	16
Production de contenus pour les Réseaux sociaux			1		1
Développement numérique (site Web)	4				4
Dossier d'artiste (identité artistique, démarche, CV artistique, documentation visuelle des projets)	1		1	1	3
Clarifier ou articuler sa vision					0
Clarifier ses intentions (projets)		1			1
Échanges de pratiques et d'expérience entre pairs	1				1
Réseau de contacts, activités de représentation		1	4	1	6
Autoproduction ou autodiffusion	1		1		2
Aspects légaux (droits des artistes, contrats)		2	3		5
Financement public et privé (commandites, sociofinancement)				3	3
Fixer le bon prix pour ses œuvres	1	1			2

Tableau 34 : Les principaux défis liés aux compétences transversales

Le tableau 34 permet de mettre en relief les principaux défis soulevés par les participants aux tables de discussion en termes de compétences transversales. Parmi les besoins de développement de compétences les plus fréquemment cités, on note que les stratégies de promotion et de marketing ainsi que la gestion des réseaux sociaux et le développement numérique prédominent largement. La gestion des finances, la rédaction de demandes de bourses, l'administration, la gestion et l'organisation du travail représentent également des préoccupations prégnantes chez les participants.

Ces résultats, basés sur la perception des participants, apparaissent cohérents avec ceux du sondage qui s'attardaient quant à eux à mieux cerner le niveau de développement organisationnel et opérationnel des répondants.

<sup>36</sup> 41 répondants. La table de discussion réunissant des représentants d'organismes n'a pas permis de collecter des données concernant les compétences transversales.

## Les besoins de perfectionnement disciplinaires

Arts visuels et métiers d'art	Techniques mixtes / hybridation des pratiques Organisation de l'environnement de travail / ergonomie Approfondissement d'une technique Atelier d'exploration Outils numériques
Arts de la scène	Scénographie / chorégraphie Mise en scène Outils numériques Processus d'écriture Création de maquettes Sonorisation / prise de son Le corps dans l'espace (gestuelle)
Littérature	Création d'un balado Maîtrise de Wikipédia Logiciel d'édition Exploration des genres littéraires L'art des dialogues Description des personnages Illustration / logiciel Canva Préparation à une lecture publique
Relève	Élaboration d'un projet de médiation culturelle Aide au rodage de spectacles Éclairage d'exposition Documentation visuelle Utilisation de matériel audiovisuel dans le cadre d'une exposition Interprétation scénique Mixage et technique audio Approfondissement des techniques en peinture Structuration d'un projet de documentaire

Tableau 35 : Besoins de perfectionnement disciplinaires

Sans être exhaustive, la liste de formations présentée dans le tableau 35 permet de prendre connaissance des types de contenus auxquels les participants aimeraient avoir accès. Les besoins des artistes ou des auteurs étant très variés et ciblés, il pourrait être difficile pour Culture Centre-du-Québec de déterminer les formations disciplinaires aptes à réunir un bassin de participants suffisant.

Pour contourner cette problématique, les formations sur mesure et les activités de mentorat pourraient être une option à privilégier. Une autre voie à explorer repose sur le développement d'alliances et de partenariats avec Culture Mauricie ou des regroupements disciplinaires dans le cadre de la programmation de formations de groupe ou de classes de maître. Advenant un bassin potentiel trop faible de participants pour certaines disciplines, cette stratégie de collaboration pourrait s'avérer porteuse.

## Les chantiers de l'avenir pour répondre aux transformations sociétales

Arts visuels et métiers d'art+B2:C	Intelligence artificielle (IA) : nouveaux outils, réglementations, protection des droits des artistes et de leurs oeuvres L'intégration du numérique dans sa pratique artistique Promotion et marketing Web / découvrabilités et visibilité Période d'austérité budgétaire. Baisse des financements publics : comment vivre de son art et se consacrer à ses recherches ? Stratégie pour monnayer son art. Être viable financièrement sans dénaturer sa pratique
Arts de la scène	Adopter une approche EDI (Équité - Diversité - Inclusion) Comment rejoindre les publics cibles aujourd'hui en s'ajustant aux nouveaux mode de "consommation" de la culture (parents et enfants) ? Produire des contenus pour les Réseaux sociaux Préparer et former la relève La diffusion en continu en musique. Comment en tirer des revenus ?
Littérature	Intelligence artificielle (IA) : nouveaux outils, réglementations, protection des droits des auteurs et de leurs oeuvres La médiation culturelle en littérature Nouveaux supports d'édition : livres audio / balado Le développement du lectorat La place d'Amazon dans la distribution (monopole)
Relève	Intelligence artificielle (IA) : nouveaux outils, réglementations, protection des droits des artistes et de leurs oeuvres Le financement des arts en région - La difficulté de se qualifier dans les programmes généraux du CALQ Les redevances des plateformes de diffusion Période d'austérité budgétaire. Baisse des financements publics : comment vivre de son art et se consacrer à ses recherches ? Générer des revenus sans dénaturer son art Adopter une approche EDI (Équité - Diversité - Inclusion) L'écoresponsabilité et le développement durable versus la tendance à innover constamment, à produire de nouveaux projets

Tableau 36 : Les chantiers de l'avenir

Le tableau 36 permet de constater que les questions soulevées par l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) préoccupent l'ensemble des participants aux tables de discussion. Plus globalement, la transition numérique et l'appropriation d'outils numériques et technologiques dans un contexte de

production ou recherche, de diffusion et de promotion sont fréquemment cités. Devant les restrictions budgétaires gouvernementales postpandémiques qui frappent actuellement le milieu culturel, nombreux sont les participants qui ont évoqué la nécessité de réfléchir aux leviers susceptibles d'accroître et de diversifier les revenus tirés de leurs activités. L'écoresponsabilité, les approches inclusives et la transformation des modes de « consommation » de la culture figurent également parmi les sujets évoqués par les acteurs culturels.



## POINTS DE REPÈRE / INFORMATIONS GÉNÉRALES

### Organismes

Tel que mis en lumière dans la section qui présente les pratiques observées en matière de développement professionnel au sein des organismes (tableau 21, page 76), cette dimension est bien intégrée dans les stratégies en ressource humaine. Soulignons toutefois que la mise en place de mécanismes pour évaluer les besoins de formation des employés et élaborer un plan de formation pour chacun d'entre eux demeure marginale (17 %).

#### Chiffres clés

##### Inscription des employés à des activités de formation au cours des deux dernières années

92 % des répondants déclarent que leur équipe ont suivi des formations.

##### Budget annuel moyen consacré à la formation des employés

Moins de 2 000 \$ (50 %) – 2 000 \$ à 5 000 \$ (42 %) – 5 000 \$ à 10 000 \$ (8 %).

##### Niveau de connaissance des forces et des faiblesses des employés

83 % estiment avoir un bon niveau de connaissance.

17 % estiment ne pas avoir un niveau de connaissance satisfaisant.

##### Plan individuel de formation

Seuls 17 % des répondants élaborent un plan individuel de formation pour leurs employés.

##### Formation continue du dirigeant (gestionnaire)

33 % des gestionnaires ont suivi des formations en leadership ou en gestion.

58 % ont bénéficié de l'appui d'un mentor.

Comme le montre le tableau ci-dessous, une majorité des répondants (67 %) déclarent offrir des formations en fonction des occasions, contre seulement 17 % qui s'appuient sur une évaluation formelle des besoins.

	Nb	%
Les besoins de formation sont évalués en continu par la direction et l'employé	2	17%
Les formations sont offertes sur demande de l'employé	1	8%
Les formations sont offertes selon les occasions	8	67%
Les besoins de formation ne sont pas évalués	1	8%

## Artistes ou auteurs et travailleurs autonomes

De la même façon que pour les organismes, la majorité des artistes, des auteurs et des travailleurs autonomes ne s'appuient pas sur un plan de développement professionnel pour se fixer des objectifs et planifier les activités de perfectionnement aptes à soutenir le développement de leur carrière (tableau 22, page 79). En revanche, la majorité considèrent posséder une bonne connaissance de ses forces et faiblesses en matière de compétences. On note également que 51 % à 59 % des répondants déclarent n'avoir jamais suivi de formations touchant l'entrepreneuriat, le démarrage d'entreprise ou la gestion de carrière artistique.

### Chiffres clés

#### Participation à des activités de formation au cours des deux dernières années

83 % des artistes ou des auteurs déclarent avoir suivi des formations.

71 % des travailleurs autonomes déclarent avoir suivi des formations.

#### Fréquence et nombre moyen de formations par an

Une à deux formations en moyenne par an : artistes ou auteurs (59 %) – travailleurs autonomes (83 %).

Trois à cinq formations en moyenne par an : artistes ou auteurs (31 %) - travailleurs autonomes (17 %).

Plus de cinq en moyenne par an : artistes ou auteurs (10 %) - travailleurs autonomes (0 %).

#### Niveau de connaissance des forces et des faiblesses en matière de compétences

95 % des artistes ou des auteurs estiment avoir un bon niveau de connaissance.

76 % des travailleurs autonomes estiment avoir un bon niveau de connaissance.

#### Plan individuel de formation

12 % des artistes ou des auteurs et 24 % des travailleurs autonomes élaborent un plan de développement professionnel.

#### Formation en entrepreneuriat, lancement d'entreprise ou gestion de carrière

49 % des artistes ou des auteurs et 41 % des travailleurs autonomes ont suivi ce type de formations.

## RESSOURCES UTILISÉES POUR SE FORMER

	Organismes		Artistes et auteurs		Travailleurs autonomes	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Établissements d'enseignement	2	17%	13	22%	3	18%
Culture Centre-du-Québec	10	83%	49	83%	12	71%
Associations nationales disciplinaires et regroupements sectoriels	7	58%	14	24%	2	12%
Formateur	6	50%	25	42%	3	18%
Consultant	9	75%	10	17%	2	12%
Coach ou mentor	5	42%	12	20%	3	18%
Organismes de services offrant des parcours de formation	6	50%	14	24%	6	35%
Aucune de ses réponses	0	0%	6	10%	1	6%

Tableau 37 : Ressources en formation continue

Le tableau 37 permet de constater que Culture Centre-du-Québec est la principale ressource vers laquelle se tournent les répondants pour suivre des formations, et ce, quel que soit leur profil. Les établissements d'enseignement jouent, quant à eux, un rôle marginal dans la formation continue des répondants.

Si l'on s'attarde sur les organismes, on observe qu'ils utilisent les différentes ressources à leur disposition pour combler leurs besoins de formation. Alors que le recours à des consultants externes est assez largement répandu (75 %), on note que seuls 42 % font appel à des mentors pour soutenir leur gestionnaire principal au quotidien.

En ce qui concerne les artistes ou les auteurs, le recours à des formateurs privés arrive en deuxième position (42 %), loin derrière Culture Centre-du-Québec (83 %). Seuls 20 % des répondants déclarent faire appel à des mentors pour les appuyer dans leur pratique. Peu d'artistes ou d'auteurs (24%) déclarent se tourner vers leur association disciplinaire pour se former. La distance à parcourir pour suivre ces formations (majoritairement offertes dans les grands centres) pourrait en partie expliquer cette situation. Le fait que Culture Centre-du-Québec propose dans sa programmation plusieurs formations issues de ces associations peut également partiellement expliquer cet état de fait.

Pour finir, les travailleurs autonomes représente le profil qui utilise le moins les ressources disponibles et complémentaires à l'offre de formations de Culture Centre-du-Québec. Parmi les ressources listées, la plupart sont utilisées par moins de 20 % des répondants, exception faite des organismes de services qui offrent des parcours de formation (35 %).

## APPROCHES PRÉFÉRÉES POUR SE FORMER

	Organismes (22 répondants)		Artistes et auteurs Travailleurs autonomes (117 répondants)	
	Nbr	%	Nbr	%
Formation de groupe	6	27%	39	33%
Formation sur mesure (individuelle)	12	55%	51	44%
Activité de type "lunch and learn"	2	9%	14	12%
Coaching ou mentorat	14	64%	62	53%
Accompagnement par un consultant externe	8	36%	19	16%
Webinaire	0	0%	18	15%
Cellule de codéveloppement	4	18%	16	14%
Formation en ligne offerte en mode asynchrone	3	14%	18	15%
Colloque et forum	1	5%	8	7%
Atelier pratique	6	27%	0	0%
Classe de maître	1	5%	48	41%
Bootcamp	0	0%	5	4%
Parcours	0	0%	7	6%
Retraite	3	14%	19	16%
Journée thématique	3	14%	9	8%
Formation alternée	0	0%	14	12%
Formation hybride	3	14%	4	3%

### Top 5 des formules de formation les plus appréciées par les répondants<sup>37</sup>

#### Organismes (22 répondants)

- 1 - Mentorat
- 2 - Formation sur mesure
- 3 - Consultant externe
- 4 - Formation de groupe ou atelier pratique
- 5 - Cellule de codéveloppement

#### Artistes ou auteurs Travailleurs autonomes (117 répondants)

- 1 - Mentorat
- 2 - Formation sur mesure
- 3 - Classe de maître
- 4 - Formation de groupe
- 5 - Retraite ou consultant externe

Parmi les nombreuses formules de formation listées, on observe que les approches individualisées et sur mesure sont plébiscitées par les trois profils et rejoignent le plus grand nombre de répondants. Les formations de groupe demeurent prisées des organismes, des artistes ou des auteurs et travailleurs autonomes, notamment grâce aux occasions de réseautage, d'échange et de discussion entre pairs qu'elles offrent et qui se sont révélées être une valeur ajoutée selon les participants aux tables de discussion.

<sup>37</sup> Répondants au sondage (88) et participants aux tables de discussion (51).

## MODES DE DIFFUSION DES FORMATIONS<sup>38</sup>

	Présentiel			Virtuel			Asynchrone			Peu importe		
	Organismes	Artistes ou auteurs	Travailleurs autonomes	Organismes	Artistes ou auteurs	Travailleurs autonomes	Organismes	Artistes ou auteurs	Travailleurs autonomes	Organismes	Artistes ou auteurs	Travailleurs autonomes
Formation de groupe	58%	41%	53%	17%	20%	35%	8%	12%	12%	17%	27%	0%
Formation sur mesure (individuelle)	50%	51%	47%	8%	22%	35%	17%	7%	12%	25%	20%	6%
Activité de type "lunch and learn"	50%	39%	65%	17%	24%	24%	0%	14%	0%	33%	24%	12%
Coaching ou mentorat	58%	47%	47%	8%	17%	35%	0%	3%	0%	33%	32%	18%
Accompagnement par un consultant	50%	41%	59%	17%	22%	35%	0%	5%	0%	33%	32%	6%
Cellule de codéveloppement	50%	41%	65%	17%	19%	24%	0%	5%	6%	33%	36%	6%
Colloque et forum	92%	61%	76%	0%	5%	6%	0%	15%	18%	8%	19%	0%
Classe de maître		58%			14%			8%			20%	

Le tableau ci-dessus indique que le mode de diffusion le plus apprécié des répondants demeure en présentiel, et ce, même si cette préférence n'est pas nettement marquée. Alors que la crise sanitaire a bouleversé les modes de participation aux formations en multipliant les canaux de diffusion possibles, les résultats du sondage semblent démontrer un regain d'intérêt pour les formations en présence. Soulignons toutefois que les participants aux tables de discussion ont exprimé le fait que selon le sujet ou la durée de formation, le format virtuel pouvait être plus attractif.

<sup>38</sup> Résultats issus du sondage (88 répondants).

## FREINS ET OBSTACLES À L'INSCRIPTION<sup>39</sup>

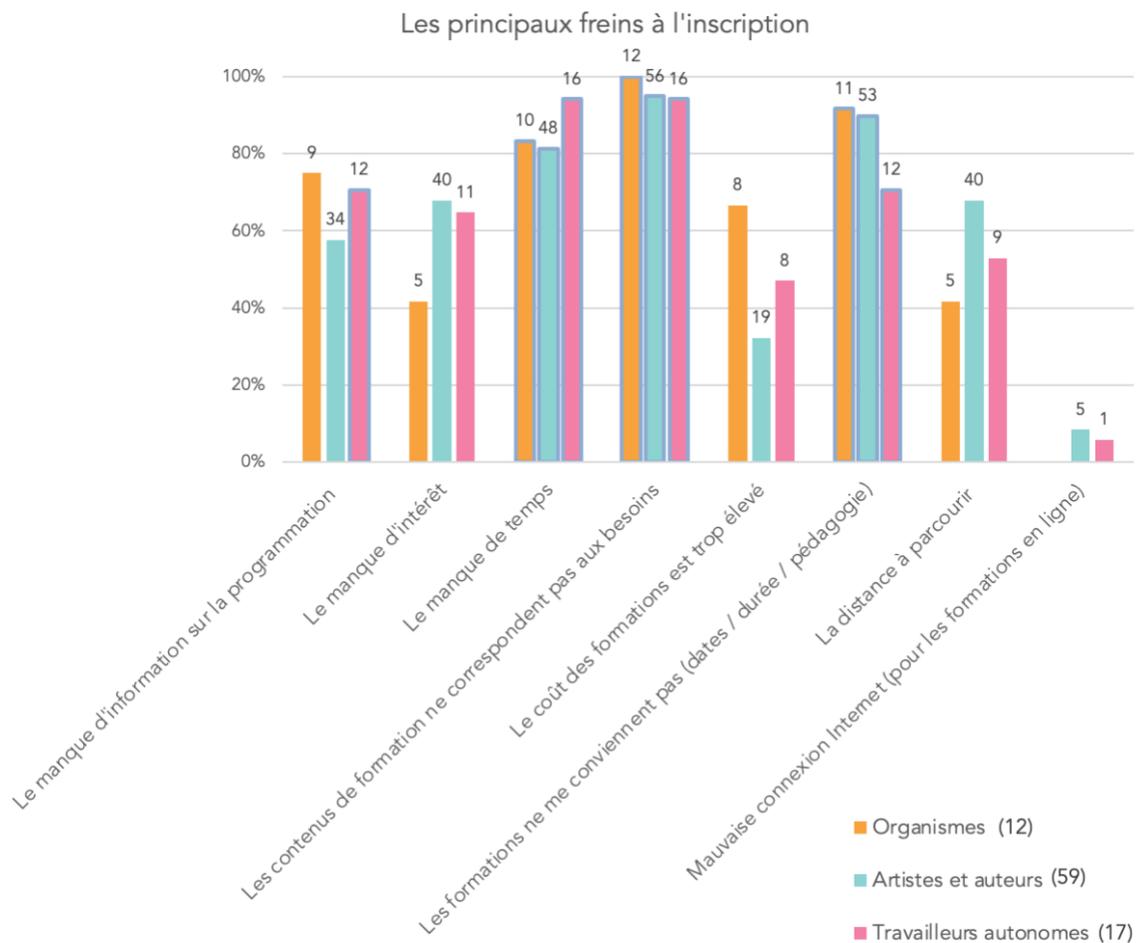
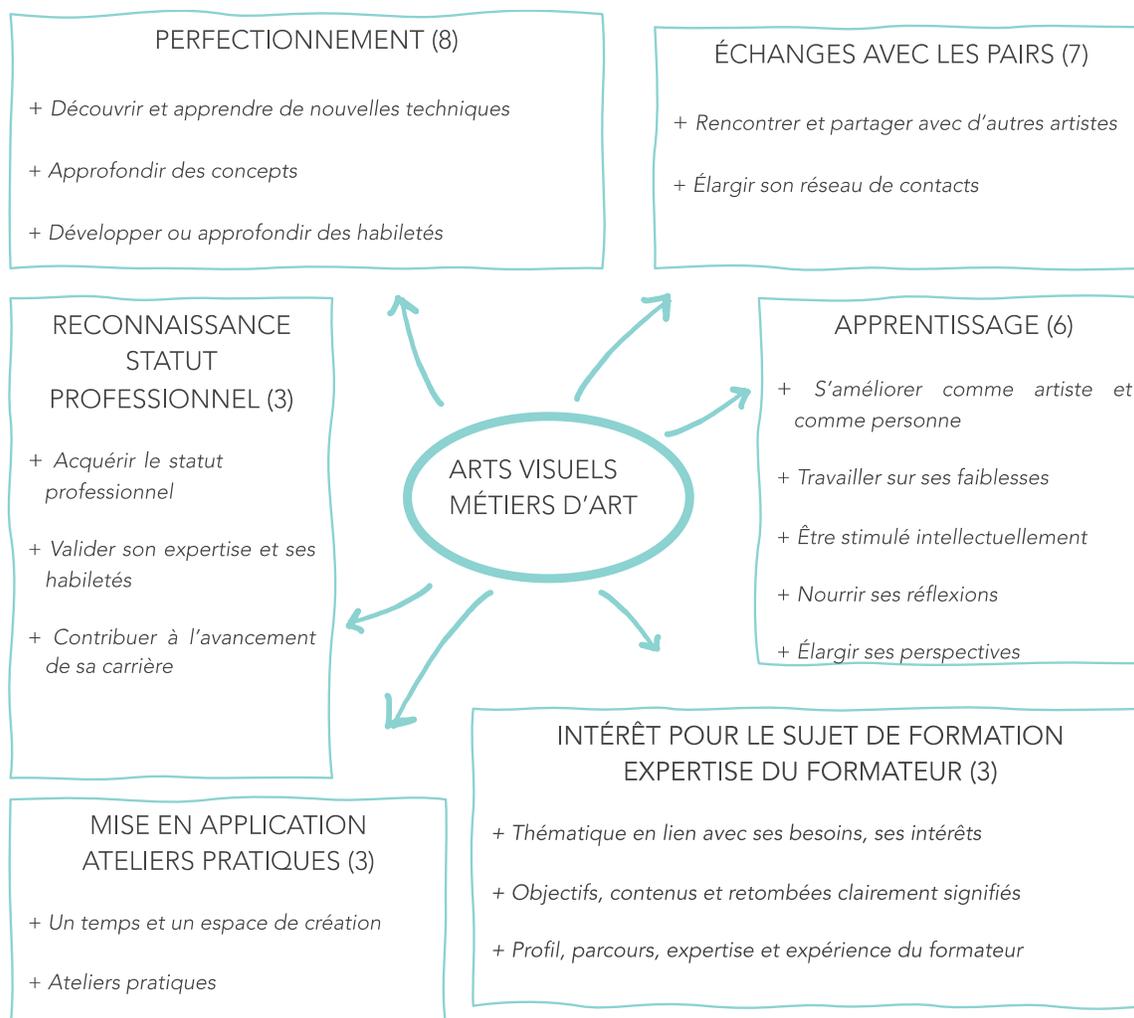


Figure 31 : Les freins et les obstacles à l'inscription

La figure 31 montre que quel que soit le profil, les trois principaux obstacles à l'inscription sont l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins des répondants, le manque de disponibilité et le cadre proposé (date, durée, format).

<sup>39</sup> Résultats tirés du sondage (88 répondants)

## PRINCIPALES MOTIVATIONS LIÉES AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL<sup>40</sup>



### Autres facteurs de motivation évoqués par les participants :

- Formation reconnue ou formation diplômante.
- Formation qui nourrit la motivation, qui donne un élan, une impulsion.
- Formation axée sur la pratique, qui facilite le passage à l'action.

<sup>40</sup> Résultats tirés des tables de discussion (51 répondants).



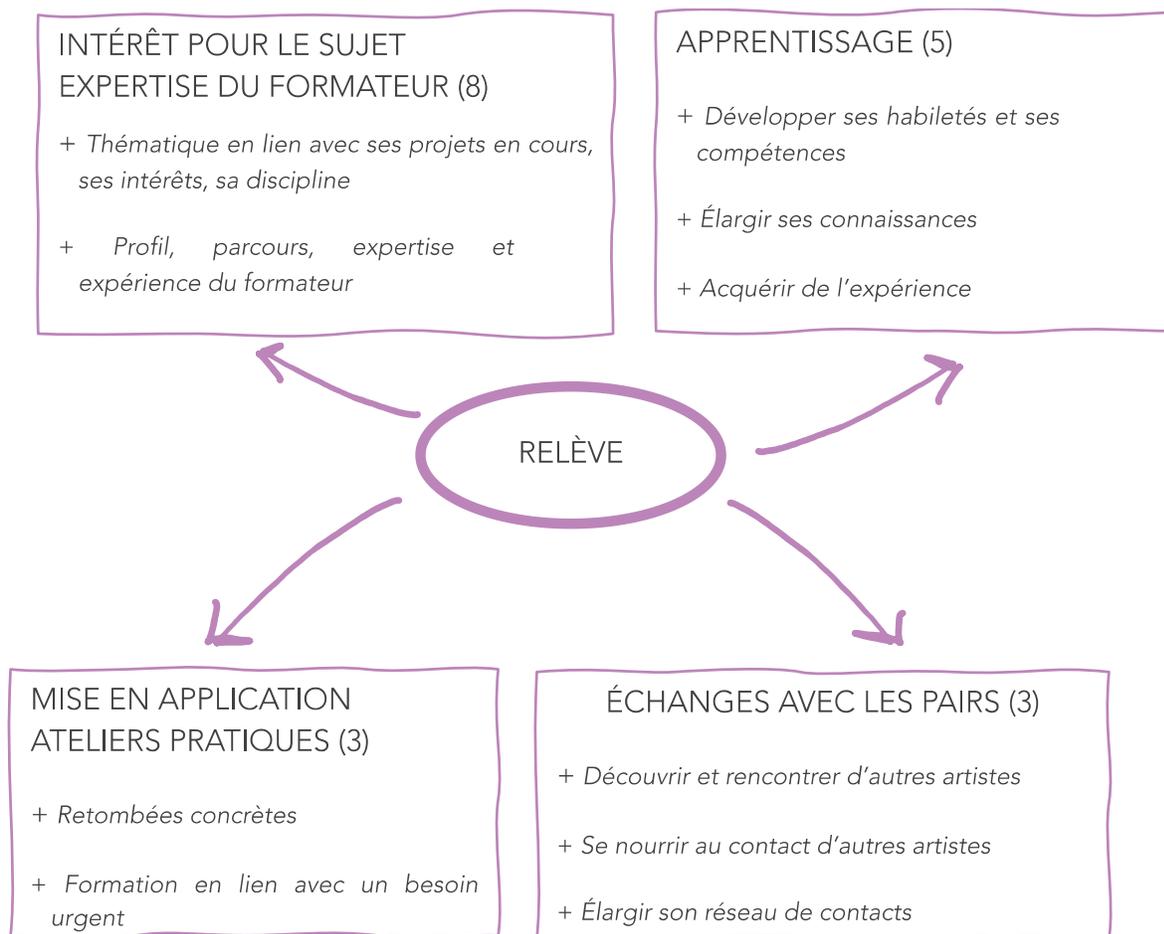
**Autres facteurs de motivation évoqués par les participants :**

- Accessibilité (distance et coût).
- Composition du groupe et ouverture du formateur.
- Contribution à l'avancement de sa carrière.



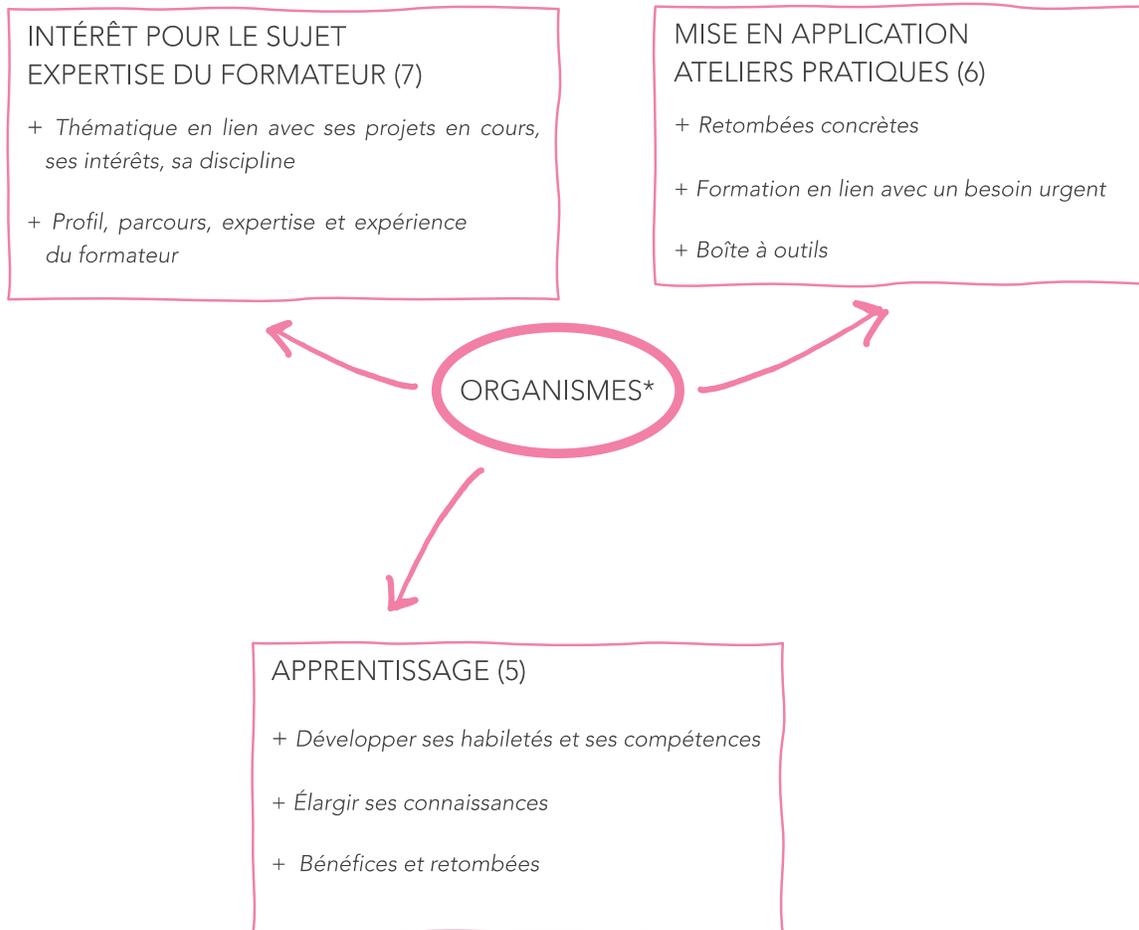
**Autres facteurs de motivation évoqués par les participants :**

- Rétroaction et confrontation bienveillante, espace sécuritaire.
- Accueil, collations offertes.



**Autres facteurs de motivation évoqués par les participants :**

- Accessibilité (distance, allocation de déplacement).
- Rétroaction et confrontation bienveillante, espace sécuritaire.
- Accueil, collations offertes.



**Autres facteurs de motivation évoqués par les participants :**

- Durée de la formation.
- Approche unique ou spécifique.
- Formation complémentaire à son champ d'expertise.
- Échanges avec les pairs.

## Synthèse des principaux facteurs de motivation

### ORGANISMES

- Intérêt pour le sujet / expertise du formateur (7)
- Apprentissage (6)
- Mise en application / boîte à outils (5)

### ARTS VISUELS ET MÉTIERS D'ART

- Perfectionnement (8)
- Échanges avec les pairs (7)
- Apprentissage (6)

### ARTS DE LA SCÈNE

- Échanges avec les pairs (11)
- Perfectionnement (11)
- Intérêt pour le sujet / expertise du formateur (5)

### LIVRE, LITTÉRATURE, ARTS LITTÉRAIRES

- Intérêt pour le sujet / expertise du formateur (10)
- Perfectionnement (7)
- Apprentissage (6)

### RELÈVE

- Intérêt pour le sujet / Expertise du formateur (8)
- Apprentissage (5)
- Échanges avec les pairs / Mise en application par des ateliers pratiques (3)

Parmi les principaux facteurs de motivation évoqués par les participants aux tables de discussion, on note que l'intérêt pour le sujet, jumelé à l'expertise du formateur, apparaît crucial. Sans surprise, le souhait de développer ses connaissances (apprentissage) et de perfectionner ses habiletés et ses compétences jouent également un rôle central dans la décision de suivre une formation. Pour certains groupes (organisme et relève), la mise en application par des ateliers pratiques et l'accès à des boîtes à outils représentent des facteurs supplémentaires de motivation.

Il est intéressant de souligner que les échanges entre pairs et l'interaction avec le formateur ont été largement évoqués lors des groupes de discussion. Valeur ajoutée pour certains, essentiels pour d'autres, le réseautage et la collaboration avec ses pairs semblent jouer un rôle signifiant dans le parcours de la plupart des participants. Alors que l'étude a permis de mettre en lumière que la grande majorité des répondants (artistes, auteurs et travailleurs autonomes) estime ne pas avoir un réseau professionnel bien établi (tableau 26, page 88), il apparaîtrait opportun que Culture Centre-du-Québec maximise les occasions de réseautage lors des formations et déploie parallèlement une série d'activités visant à combler ce désir/besoin exprimé par les acteurs culturels.



La section Évaluation des besoins de développement professionnel (pages 100 à 108) regroupe une série de recommandations et de contenus de formation aptes à soutenir les organismes, les artistes, les auteurs et les travailleurs autonomes dans le renforcement de leur modèle organisationnel et opérationnel. La présente section permet de dégager de grandes orientations pour que Culture Centre-du-Québec puisse consolider son service de développement professionnel, au regard des enjeux identifiés dans l'étude. Elle offre également une synthèse des contenus de formation et des approches les plus à même de répondre aux attentes des répondants.

## Recommandations pour renforcer le service de développement professionnel de Culture Centre-du-Québec et réduire les freins ou obstacles à l'inscription

- Développer une stratégie annuelle permettant de maximiser le financement provenant des trois axes du programme Intervention-Compétences de Compétence Culture. Pour être admissible à l'axe 2 du programme, Culture Centre-du-Québec devra intégrer, dans les stratégies de déploiement de sa programmation, le développement de collaborations et de partenariats ainsi que l'accès équitable aux formations pour les personnes issues de la diversité.
- Développer des alliances et des partenariats avec Culture Mauricie, les membres du Réseau des conseils régionaux de la culture du Québec ou des associations ou des regroupements sectoriels de manière à pouvoir développer de nouvelles formations, partager les coûts et augmenter le taux de participation, notamment pour les formations disciplinaires et les classes de maître.
- Faire appel à des formateurs dont l'expertise et l'expérience sont reconnues et mettre davantage en valeur leur bagage professionnel dans les outils de promotion.
- Actualiser les fiches de formation de manière à faire ressortir les atouts de chacune des formations, les besoins qu'elles viennent combler et leurs retombées potentielles sur le participant. La production de courts articles de blogue (rédigés par les formateurs) pourrait être envisagée pour servir d'incitatif.
- Travailler en concertation avec les formateurs de manière à s'assurer que le déroulement des formations alterne présentation théorique, partage d'expérience et atelier pratique.
- Évaluer la possibilité de mettre en place un mécanisme de pré-inscription qui offre aux participants intéressés de préciser leurs disponibilités en fonction des dates de formation proposées et le format souhaité (présentiel ou virtuel).
- Encourager les membres à se doter d'un plan de développement professionnel, les outiller et les accompagner dans l'évaluation de leurs besoins de perfectionnement (utilisation de l'outil diagnostic suivie d'une rencontre individuelle pour prioriser les actions à entreprendre et faciliter le passage à l'action).
- Renforcer le programme de formations sur mesure et créer un programme de mentorat pour assurer une meilleure adéquation entre les formules les plus prisées par les membres et l'offre de formations disponible.
- Développer ou donner accès<sup>41</sup> à des boîtes à outils destinées aux artistes, aux auteurs et aux travailleurs autonomes en fonction des besoins identifiés dans l'étude. Évaluer la possibilité de créer de courtes capsules pour faciliter l'appropriation de ces outils.

<sup>41</sup> En partenariat avec des organismes offrant des boîtes à outils.

## Recommandations en matière de contenus de formation

### Organismes

- Formations axées sur les politiques et les mécanismes en gestion des ressources humaines (politique salariale, processus d'évaluation annuelle des employés, plan de relève). Un accompagnement sur mesure ou le recours à des consultants pourrait s'avérer pertinent pour l'harmonisation des modèles de ressource humaine et la production de politiques internes.
- Formations destinées aux responsables des communications des organismes touchant les stratégies de promotion ou marketing Web, la gestion des réseaux sociaux, la découvrabilité et le référencement, les CRM. Des parcours de formation pourraient également être une voie à explorer.
- Ateliers pratiques en gestion de projets pour faciliter l'appropriation d'outils de gestion collaboratifs facilitant la communication interne et la synergie entre les membres de l'équipe.
- Formations axées sur l'attraction et la fidélisation des publics cibles.
- Formations axées autour des stratégies de diversification de revenus.
- Cellules de codéveloppement ou mentorat destinés aux gestionnaires.

### Artistes, auteurs et travailleurs autonomes

- Activités de sensibilisation portant sur l'entrepreneuriat suivies d'ateliers pratiques pour faciliter l'appropriation d'outils de planification et de gestion de base.
- Formations en entrepreneuriat et en gestion de carrière. Un partenariat avec le RCRCQ (volet entrepreneuriat) ou l'École des entrepreneurs du Québec représentent des voies à explorer pour éviter le dédoublement de contenus.
- Formations axées sur l'actualisation du dossier d'artiste et de présentation de l'offre de services des travailleurs autonomes. La documentation visuelle des productions est un contenu de formation à prioriser.
- Formations et cliniques axées sur les finances (impôts, taxes, tenue de livres).
- Formations touchant les stratégies de promotion et de marketing Web et la gestion des réseaux sociaux.
- Ateliers pratiques ou formations sur mesure pour la création d'un site Web.
- Formations portant sur les réseaux de diffusion, l'optimisation du potentiel de diffusion ou de commercialisation des productions.
- Formations destinées à la relève et visant l'introduction à l'écosystème artistique (pour chaque grand domaine).
- Formations permettant l'appropriation de logiciels, d'outils numériques et technologiques dans un contexte de production ou de recherche, de diffusion et de promotion.

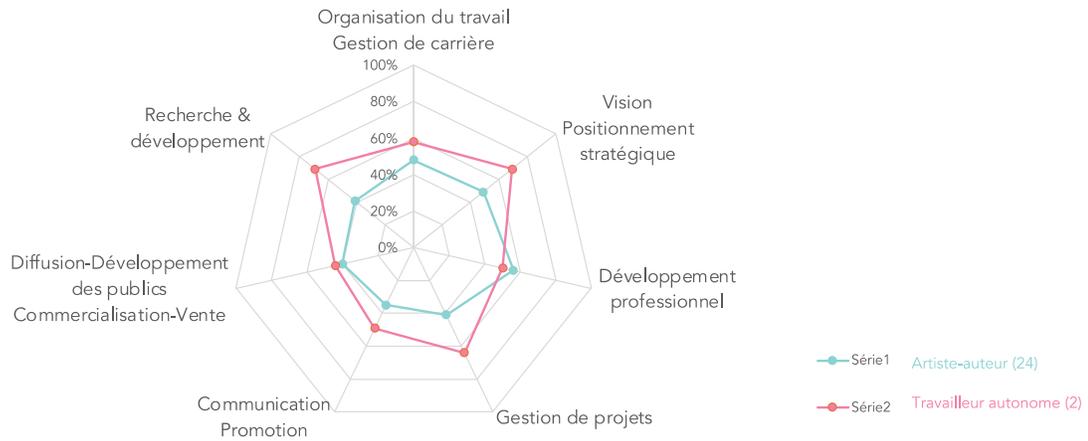
## Tous profils confondus

- Évaluer la possibilité de déployer des parcours de formation, des cycles de conférence ou des activités « lunch and learn », axés sur l'évolution et la transformation des pratiques (disciplinaires) ou des méthodes de travail (approche prospective et veilles stratégiques).
- Banque d'heures de mentorat pour l'aide à la rédaction ou pour la révision de demandes de bourses ou subventions.
- Ateliers pratiques, mentorat ou retraites pour travailler sur sa vision et son positionnement stratégiques.
- Multiplier les occasions de réseautage en parallèle de la programmation des formations. Les chantiers d'avenir évoqués lors des groupes de discussion pourraient devenir le prétexte à l'organisation de ce type d'activités jumelant rencontres, échanges et apprentissages.

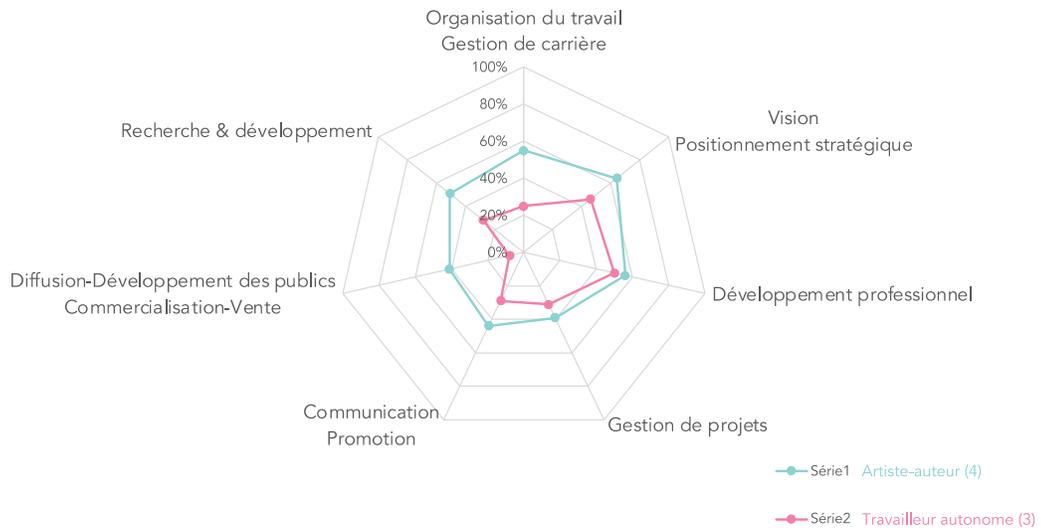


# VUES SYNTHÉTIQUES PAR GRAND DOMAINE ET PROFIL

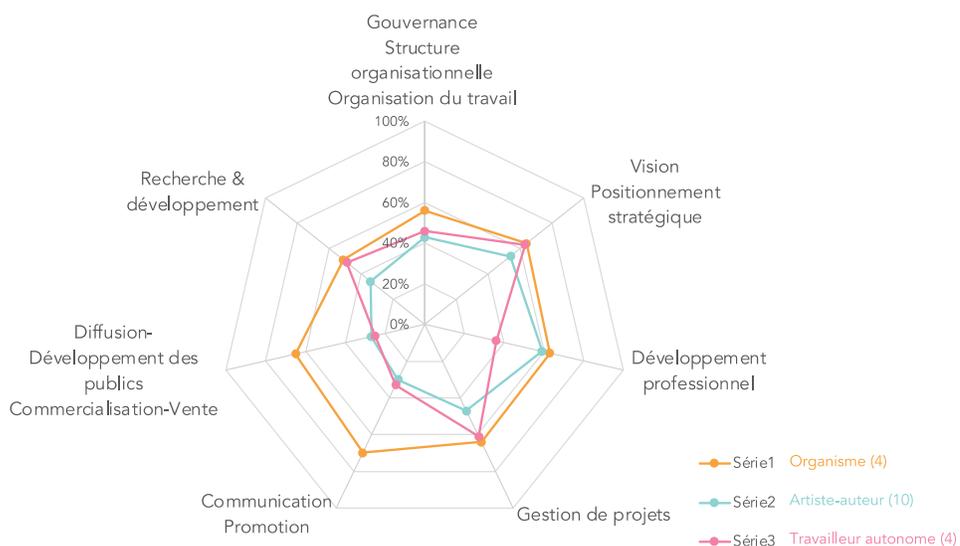
Résultats en pourcentage par domaine - ARTS VISUELS - 26 répondants



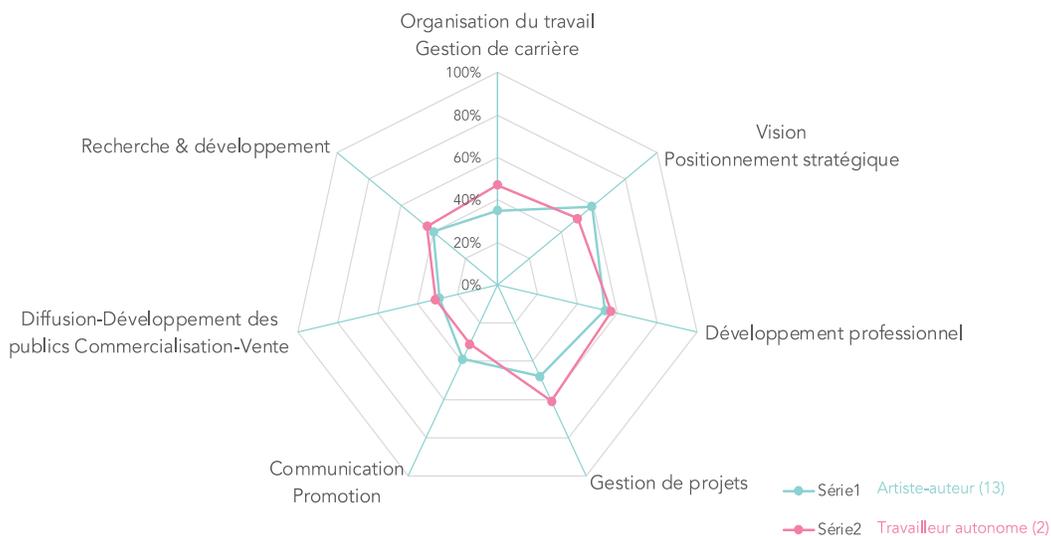
Résultats en pourcentage par domaine - MÉTIERS D'ART - 7 répondants



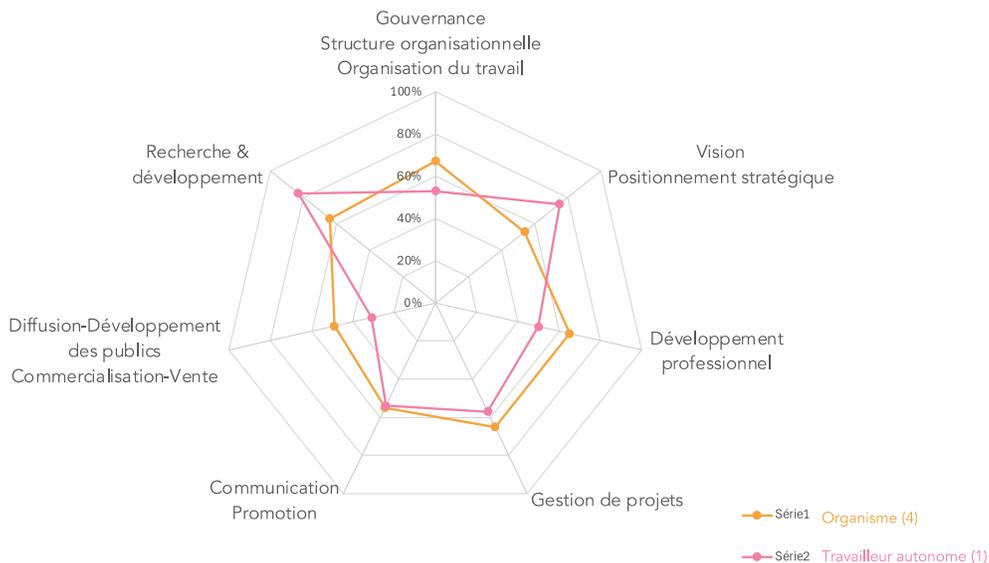
Résultats en pourcentage par domaine - ARTS DE LA SCÈNE - 18 répondants



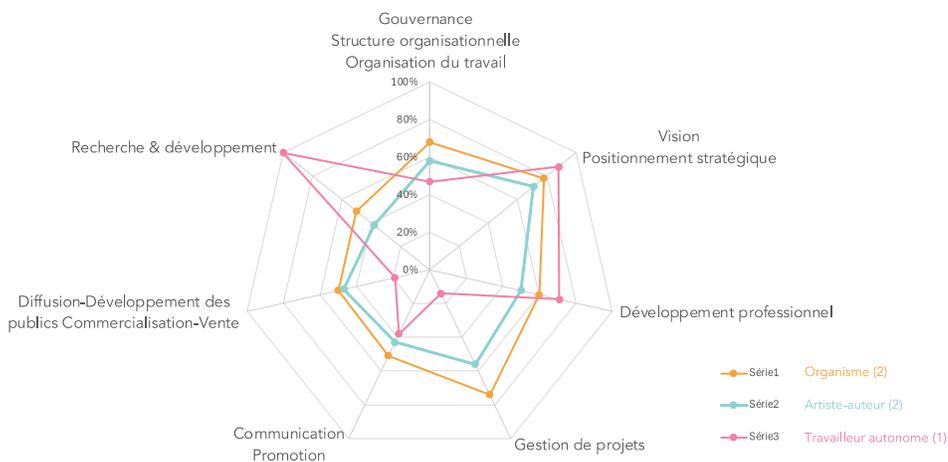
Résultats en pourcentage par domaine - LIVRE/LITTÉRATURE/ARTS LITTÉRAIRES- 15 répondants



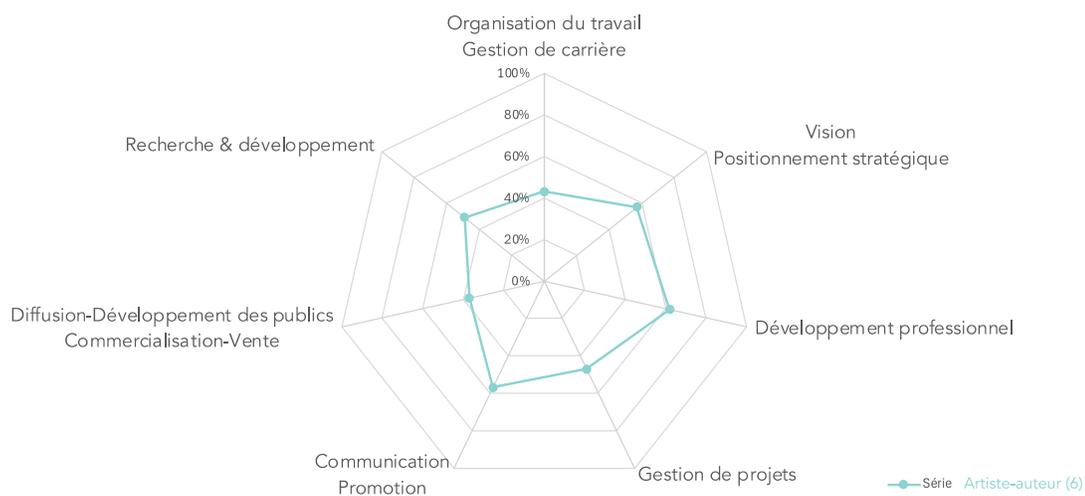
Résultats en pourcentage par domaine - HISTOIRE ET PATRIMOINE - 5 répondants



Résultats en pourcentage par domaine - ARTS MÉDIATIQUES, CINÉMA, MÉDIAS, TV, RADIOVISUEL- 5 répondants



Résultats en pourcentage par domaine - ARTS MULTIDISCIPLINAIRES - INTERDISCIPLINAIRES - 6 répondants





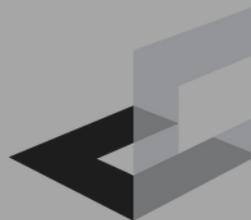
**Culture**  
**Centre-du-Québec**  
Développer l'essence culturelle

Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier de :

**Culture**  
**et Communications**

**Québec** 

Culture Centre-du-Québec  
17600, rue Béliveau, bur. 201  
Bécancour (Québec) G9H 0M4  
Téléphone: 819-606-0313  
[www.culturecdq.ca](http://www.culturecdq.ca)



**COMPÉTENCE**  
**CULTURE**

COMITÉ SECTORIEL DE  
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE