



COMPÉTENCE  
CULTURE

COMITÉ SECTORIEL DE  
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

# Synthèse de la concertation sur l'IA en culture

Rendez-vous annuel des membres 2025



# Table des matières

|                                                |          |
|------------------------------------------------|----------|
| <b>Introduction</b>                            | <b>3</b> |
| <b>1. Discussions sur l'IA en culture</b>      | <b>4</b> |
| <b>1.1 Enjeux soulevés par l'IA</b>            | <b>4</b> |
| • Perception et usages                         | 4        |
| • Littératie numérique                         | 4        |
| • Absence d'un cadre structurant               | 5        |
| • Développement des compétences                | 5        |
| <b>1.2 Pistes de solution</b>                  | <b>5</b> |
| • Importance d'une approche concertée          | 5        |
| • Veille                                       | 6        |
| • Importance d'une démarche en étape           | 6        |
| <b>1.3 Projections</b>                         | <b>7</b> |
| <b>2. Priorisation et montée en compétence</b> | <b>8</b> |
| <b>3. Prochaines étapes et plan d'action</b>   | <b>9</b> |

## Documentation

L'IA en culture : Mieux comprendre pour agir ensemble - Une étude des besoins de développement des compétences en intelligence artificielle dans le secteur culturel

Compétence Culture a soutenu la réalisation de cette étude grâce à la participation financière du gouvernement du Québec dans le cadre du Programme Impulsion-Compétences (Volet : Analyse des besoins de formation).

Avec la participation financière de :





# Introduction

L'accélération des changements numériques et les développements fulgurants de l'intelligence artificielle (IA) générative transforment profondément le secteur culturel, suscitant à la fois émerveillement et inquiétude. Ces outils bousculent les pratiques professionnelles et les métiers liés à la création, la production, la diffusion et la gestion, impactant directement les compétences des acteurs du milieu.

C'est dans ce contexte que Compétence Culture a piloté une initiative majeure pour mieux comprendre les besoins de développement des compétences en réalisant une vaste étude sur l'IA en culture, dont les résultats ont été publiés à l'automne 2025. Cette étude visait à dresser un portrait global de l'utilisation de l'IA et de la maturité numérique du secteur, à identifier et prioriser les besoins en compétences, et à documenter la transformation potentielle des métiers.

C'est en résonance avec ces travaux qu'une concertation s'est tenue le 24 septembre 2025, lors du Rendez-vous annuel des membres de Compétence Culture. 28 responsables de la formation continue (RFC) se sont réunis pour approfondir la réflexion sur le développement d'une offre de formation IA pour le secteur culturel. Animés par des agents de développement numérique (ADN), les échanges ont permis de mettre en lumière les tensions, les espoirs et les craintes liés à cette transformation technologique, tout en dessinant des pistes d'action concrètes. Ils révèlent surtout une double dynamique : d'un côté, l'enthousiasme et la curiosité pour des usages qui peuvent alléger la charge de travail et ouvrir de nouvelles possibilités ; de l'autre, l'absence de balises claires, de ressources et de politiques partagées, pour des usages éthiques et durables de l'IA.

# Discussions sur l'IA en culture



Les discussions menées lors de la concertation ont révélé des perceptions et des usages de l'IA qui font écho aux résultats de notre étude sur les besoins de développement des compétences en IA. Il est important de noter que cette synthèse reprend les propos directs et les réflexions des participant.e.s, offrant ainsi un éclairage complémentaire et une dimension qualitative aux données de l'étude. Au-delà de ces constats partagés, la richesse de cette rencontre a permis de jeter les bases concrètes d'un plan d'action pour les prochaines étapes de l'intégration de l'IA dans le secteur culturel.

## 1.1 Enjeux soulevés par l'IA

### Perception et usages

Les discussions menées avec les participant.e.s révèlent une situation paradoxale quant à l'intégration de l'intelligence artificielle. Si l'intérêt pour ces technologies existe et que certains usages se développent spontanément, l'absence de cadre organisationnel et législatif constitue un frein majeur à une adoption collective et éthique.

L'analyse des échanges met en lumière un décalage important entre l'adoption individuelle et l'intégration organisationnelle. Les travailleur.euse.s culturel.le.s manifestent de l'intérêt et s'autoforment de manière informelle, mais cette dynamique provient d'initiatives personnelles plutôt que de directives organisationnelles. Cette situation s'explique notamment par l'absence de directives claires de la part des directions, laissant les individus naviguer seuls dans un territoire aux contours éthiques et juridiques flous.

Pour les tâches administratives et de gestion (rédaction de demandes de subvention, communications, marketing, planification quotidienne) l'IA s'avère particulièrement efficace. Cette efficacité est particulièrement appréciée dans les organismes en situation précaire où les ressources sont limitées. En revanche, l'intégration de l'IA dans les processus créatifs demeure extrêmement difficile. Les artistes font face à une méconnaissance des options disponibles pour la création et les équipements, doublée d'obstacles financiers limitant leur capacité d'exploration. Durant les échanges, les intervenant.e.s oeuvrant dans certains secteurs, comme les arts vivants, manifestent une résistance particulièrement forte, tandis que d'autres, notamment les métiers d'art se sentent moins menacés.

### Littératie numérique

Le problème fondamental identifié par les participant.e.s ne concerne pas tant l'IA que la littératie numérique elle-même. Les acteurs du milieu soulignent qu'« on n'arrivera pas à faire un rattrapage numérique et en plus se mettre à niveau pour l'IA ». Cette réalité se manifeste par un manque d'outils de base, des coûts élevés, des exigences en temps, en réseau et en ressources que plusieurs ne peuvent assumer. Avant de pouvoir penser aux possibilités de l'IA, il faut d'abord comprendre de quoi il s'agit. La réticence au changement constitue également un obstacle majeur. Les participant.e.s évoquent des enjeux de gestion du changement qui vont au-delà de la simple résistance technique : il s'agit d'évitement, d'appréhension, et surtout d'une perception de ne pas être au niveau. Dans ce contexte, le développement des compétences en IA semble « précocement » : avant de former, il faut démystifier. Le travail de sensibilisation (conférences, collaborations) doit précéder toute montée en compétence formelle.

## Absence d'un cadre structurant

L'absence de cadre structurant constitue le frein le plus fréquemment mentionné par les participant-e-s. Ce vide se manifeste à plusieurs niveaux : absence de politiques organisationnelles, manque de directives de la part des directions, et attente d'une législation gouvernementale qui tarde à venir. Cette situation génère des incertitudes, notamment dans les cas où les directions limitent l'utilisation des outils IA alors que les membres des équipes l'emploient malgré tout, ou lorsque certains professionnels doivent enseigner ces technologies sans toutefois avoir la capacité de les utiliser officiellement. Le volet éthique, loin de guider l'action, devient ainsi paralysant. Les acteurs expriment leur peur d'utiliser l'IA de manière incorrecte, sans disposer de balises claires pour orienter leurs pratiques. À cela s'ajoutent les problèmes liés aux droits d'auteur, non résolus à ce jour.

## Développement des compétences

Le développement des compétences en IA dans le secteur culturel nécessite de prendre un pas de recul pour identifier les enjeux et besoins au-delà des perceptions individuelles et collectives. L'intérêt pour des formations IA est là. Toutefois, l'étude sur les besoins de compétences IA réalisée par Compétence Culture révèle une confusion face à l'offre et aux contenus des formations : une majorité de professionnelles éprouve des difficultés à identifier leurs besoins de formation (55 %), les contenus pertinents (54 %) et l'offre de formation disponible (52 %). Il s'agit maintenant de reconnaître les endroits où l'IA peut avoir un impact positif tout en construisant progressivement les fondations qui permettront un apprentissage efficace et émancipateur.

## 1.2 Pistes de solution

Malgré ces défis, les discussions permettent d'identifier des conditions de succès et des pistes d'action. Pour que l'intégration de l'IA fonctionne : le développement de politiques d'utilisation claires, un accès rapide aux outils, des formations dispensées par les agents de développement numérique (ADN) ou des experts du milieu, et le développement de pratiques conscientes des enjeux éthiques. L'expérience préalable du métier apparaît également fondamentale pour ne pas devenir dépendant de l'IA, ce qui soulève des interrogations quant aux nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail et qui ne disposeront pas de ce bagage.

Le consensus le plus fort concerne la nécessité d'un accompagnement individualisé dans les organisations. Les participant-e-s insistent sur l'importance de suivis en rencontres individuelles pour s'assurer que chaque étape est franchie, de respecter le rythme de chacun-e, et de privilégier une exploration graduelle. Cette approche doit s'accompagner de la mise en place de cadres clairs : des politiques organisationnelles incluant la transparence sur l'utilisation de l'IA, des lignes directrices internes, et un plaidoyer pour des lois au niveau gouvernemental. Pour la création, la déstigmatisation des artistes utilisant l'IA et la transmission pair à pair avec des artistes plus avancé-e-s sont également identifiées comme des leviers importants, de même que l'accès aux moyens financiers et techniques nécessaires à l'exploration créative.

## Importance d'une approche concertée

Une offre concertée devrait :

- Sensibiliser aux besoins réels du milieu;
- Mobiliser les ADN et les têtes de réseau pour identifier les besoins et scénariser les usages possibles;
- Créer des espaces de discussion et des ateliers pratiques pour anticiper les futurs possibles et tester les outils;
- Prévoir le financement nécessaire pour les infrastructures et outils exigeants (cartes graphiques, serveurs, licences);
- Prioriser la concertation de vive voix pour identifier les besoins réels.

La montée en compétence exige de combiner formations techniques, esprit critique, éthique, discernement et compétences entrepreneuriales. Elle doit débiter par les gestionnaires, passer par les responsables de formation, puis rejoindre les artistes et travailleur-euse-s culturel-le-s avec des contenus pratiques et contextualisés, soutenus par des politiques claires et des investissements adaptés. Le réseau des ADN devrait avoir un rôle clé. L'objectif est d'agir rapidement pour accompagner la transition.

## Veille

Face au développement exponentiel d'outils d'IA, les membres des organismes culturels expriment un besoin criant d'être guidés. Tout le monde manque de temps pour se former, et la multiplication des options devient un frein plutôt qu'une opportunité. Les participant.e.s réclament un travail de veille, de tri et de discernement en amont. Ce serait un pas en avant que de pouvoir compter sur une présélection d'outils pertinents pour leur milieu, avec des recommandations claires sur les usages, les contextes et les tâches où l'IA est véritablement utile.

Pour effectuer cette veille stratégique, les participant.e.s recommandent de s'appuyer sur une cellule de travail comprenant les agents de développement numérique (ADN), des expertises externes, et un comité avisé composé de représentant.e.s des regroupements professionnels en culture.

L'accent est mis sur la complémentarité entre promoteurs pour éviter la dispersion, car le champ est immense et les avancées rapides. Les participant.e.s appellent à reconsidérer le besoin réel versus l'effet de mode, et à ne pas se laisser berner par des outils dont l'usage ne serait pas pertinent.

## Importance d'une démarche en étapes

Les discussions permettent d'esquisser une démarche en plusieurs étapes. Dans un premier temps, donner une formation en littératie numérique avec un expert pour aider à la vulgarisation et à la compréhension que le milieu a de l'IA. Cette étape permettrait aux acteurs du secteur culturel de mieux traduire leurs besoins par la suite.

Parallèlement, les acteurs du milieu culturel doivent effectuer leur propre travail en amont : veille, tri, présélection des usages, des contextes et des tâches où l'utilisation de l'IA est pertinente. Faire des recommandations à l'interne (des bons outils pour les bons contextes et usages) et les partager aux pairs par la suite. Définir également le cadre de l'utilisation de l'IA dans les organisations pour offrir des balises claires.

Enfin, les participant.e.s soulignent l'importance de « les amener vers quelque chose auquel ils n'auraient pas pensé ». Le rôle des regroupements et des associations professionnelles n'est pas seulement de répondre aux besoins exprimés, mais aussi d'ouvrir des horizons, de montrer des possibilités insoupçonnées, tout en maintenant un esprit critique et un regard lucide sur l'IA.

Le développement des compétences en IA dans le secteur culturel nécessite de prendre un pas de recul pour identifier les enjeux et besoins au-delà des perceptions individuelles et collectives. L'intérêt pour des formations IA est là. Il s'agit maintenant de reconnaître les endroits où l'IA peut avoir un impact positif, peu importe la pratique artistique, tout en construisant progressivement les fondations qui permettront un apprentissage efficace et émancipateur.

### 1.3 Projections

Invités à imaginer comment l'IA sera intégrée dans leur travail quotidien, les participant-e-s distinguent clairement en trois catégories de tâches.

Les tâches automatisables ou adaptables avec l'IA concernent principalement le travail clérical et administratif : planification globale, reddition de comptes, courriels, analyse de données, automatisation Excel, tâches répétitives. Ces tâches peuvent être confiées à l'IA car elles ne touchent pas directement aux valeurs éthiques fondamentales du milieu. Toutefois, elles concernent la protection des données et la gestion des risques, nécessitant vigilance et encadrement.

Les tâches à préserver sans IA sont celles qui relèvent de l'intelligence collective, de la cocréation, de la planification stratégique, et surtout de la prise de décision. Le processus d'intelligence collective ne peut jamais être remplacé, pas plus que la programmation annuelle qui nécessite vision et jugement.

Les compétences humaines qui prennent de la valeur sont identifiées avec force : l'humain lui-même, l'esprit critique, le relationnel, la pensée stratégique, le jugement et le discernement, la créativité, l'innovation, le jugement esthétique, l'accompagnement et le service aux artistes (relations interpersonnelles et ressources humaines), la vérification des contenus produits par l'IA, les compétences techniques de haut niveau, les relations non-humaines (à l'environnement), et même le droit à l'erreur comme composante de l'apprentissage et de l'humanité.

Un principe directeur émerge : «Avoir la machine à notre service, si ça remplit un besoin, et non l'inverse, ne pas créer un besoin juste car la machine est capable d'y répondre.»

# Priorisation et montée en compétence

## 2

Les discussions sur les compétences essentielles et les besoins de formation révèlent un consensus. Au-delà des compétences techniques liées à l'utilisation de l'IA, ce sont des compétences transversales, critiques et éthiques qui apparaissent comme prioritaires pour naviguer à l'ère de l'intelligence artificielle.

L'étude IA de Compétence Culture dont les résultats ont été partagés avec les participant-e-s identifie cinq compétences prioritaires pour les organisations et les travailleurs-eusevs autonomes :

- Reconnaître la présence de l'IA dans un système technique;
- Comprendre les enjeux éthiques associés à l'IA;
- Connaître les possibilités et limites des technologies de l'IA;
- Identifier un logiciel d'IA adapté à une tâche ou un besoin;
- Intégrer l'IA dans ses pratiques professionnelles ou organisationnelles.

Ces compétences sont jugées pertinentes par l'ensemble des participant-e-s, mais plusieurs autres dimensions sont identifiées comme essentielles.

La gestion des risques apparaît comme une priorité transversale. Il s'agit non seulement de comprendre les risques techniques, mais aussi de savoir naviguer dans l'incertitude et de prendre des décisions éclairées face aux dangers potentiels de l'IA. Cette compétence est intimement liée à la protection des données, particulièrement dans le contexte de la Loi 25 au Québec. Les participant-e-s se demandent: comment s'ajuster aux exigences de protection des données tout en utilisant des outils d'IA? Comment gérer l'intégration de l'IA et la cybersécurité?

La question de la littératie numérique revient avec insistance. Les participant-e-s soulignent qu'elle n'est pas bien comprise et ne permet pas de bien saisir l'IA par la suite. Cette lacune fondamentale crée un écart magistral, une fracture numérique qu'il faut impérativement diminuer pour ramener l'équité et la valeur égale. Sans cette base, toute formation en IA risque de rester superficielle ou inaccessible.

L'identification de ce qui vient de l'IA ou non constitue une compétence indispensable. Comment reconnaître la présence de l'IA, que ce soit dans un système technique ou dans des contenus comme des commentaires générés, des images ou des textes?

Les compétences transversales sont également mises en avant : évaluer les outils, comparer et analyser des outils disponibles, circonscrire l'IA et identifier les besoins pour lesquels on peut l'utiliser. Il s'agit d'être capable d'instruire l'IA, et non seulement de l'utiliser. Cela implique de comprendre comment formuler des requêtes efficaces et comment orienter l'outil vers les résultats souhaités.

# Prochaines étapes et plan d'action

# 3

## Prochaines étapes

Les discussions menées lors de la concertation ont permis d'identifier non seulement les enjeux et les besoins, mais également des pistes d'action concrètes pour accompagner le milieu culturel dans les transformations liées à l'arrivée de l'intelligence artificielle. Cette section présente les orientations stratégiques et les actions prioritaires qui émergent des travaux collectifs, organisées selon une logique progressive et adaptée aux réalités du secteur.

L'analyse des échanges révèle la nécessité d'une démarche structurée en plusieurs phases, respectant le rythme du milieu et tenant compte des fondations à construire avant de déployer des formations avancées. Cette approche privilégie la progression graduelle, l'accompagnement personnalisé et la coconstruction avec les acteurs du terrain.

## Plan d'action

| Phases                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Durée estimée | Public cible                                                                           | Actions clés à mener                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Résultat attendu                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase 1 :<br/>Sensibilisation et<br/>diagnostic</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Court terme   | Gestionnaires<br>et directions,<br>Responsables de<br>formation continue<br>(ADN/RFC). | 1. Formation des<br>gestionnaires<br>(sensibilisation<br>aux enjeux et<br>opportunités).<br><br>2. Déploiement d'une<br>formation de base en<br>littératie numérique.<br><br>3. Consultation<br>de vive voix<br>(cartographie des<br>besoins spécifiques).<br><br>4. Veille stratégique<br>(pré-sélectionner les<br>outils pertinents). | Levée des<br>résistances et<br>alignement<br>stratégique<br>initial. Base de<br>connaissances<br>communes établie. |
| <b>Objectifs prioritaires :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Combler les lacunes en littératie numérique, préalable indispensable à toute formation en IA</li><li>● Sensibiliser les directions générales et les gestionnaires pour lever les résistances</li><li>● Cartographier finement les besoins réels par secteur d'activité et type d'organisation</li><li>● Identifier les ressources existantes et les expertises disponibles dans le milieu</li></ul> |               |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                    |

| Phases                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Durée estimée | Public cible                                                                      | Actions clés à mener                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Résultat attendu                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase 2 :<br/>Expérimentation<br/>et développement</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Moyen terme   | Artistes et travailleur-euse-s culturel-le-s, responsables de formation continue. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former les responsables de formation continue (RFC) et les agents de développements numériques (ADN)</li> <li>2. Créer des espaces de partage et de co-développement</li> <li>3. Élaboration et diffusion de politiques claires d'utilisation de l'IA (cadre éthique et sécuritaire organisationnel).</li> <li>4. Déploiement de formations pratiques, modulaires et sectorielles (données par des praticiens du milieu).</li> </ol> | Adoption pratique de l'IA avec un cadre sécurisé. Les acteurs peuvent intégrer l'IA dans leurs processus quotidiens (administratifs et créatifs). |
| <b>Objectifs prioritaires :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester différents formats pédagogiques et ajuster selon les retours</li> <li>• Créer des contenus de formation adaptés aux réalités du milieu culturel</li> <li>• Former les responsables de formation continue (ADN, RFC) pour qu'ils deviennent des références solides</li> <li>• Développer une communauté de pratique favorisant l'échange entre pairs</li> </ul> |               |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |

| Phases                                        | Durée estimée | Public cible                                           | Actions clés à mener                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Résultat attendu                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase 3 : Consolidation et rayonnement</b> | Long terme    | Institutions de formation, instances gouvernementales. | <p>1. Développement d'une offre de formation diversifiée et pérenne (mise à jour continue, transversale et spécifique).</p> <p>2. Créer une plateforme de ressources partagées (répertoires, tutoriels, guides pratiques, recommandations d'outils, et partager leurs expériences</p> <p>3. Plaidoyer pour un cadre législatif (droits d'auteur, authenticité) pour influencer les instances gouvernementales.</p> | Pérennisation des acquis et influence sur l'environnement externe (légal). Le milieu culturel agit comme un leader éclairé sur l'IA. |

#### Objectifs prioritaires :

- Intégrer la formation IA dans les cursus et la formation continue
- Créer un label ou une certification reconnue
- Essaimer le modèle dans d'autres territoires
- Évaluer l'impact sur les pratiques professionnelles et ajuster



1450, City Councillors, bureau 700  
Montréal (Québec) H3A 2E6

[info@competenceculture.ca](mailto:info@competenceculture.ca)

[www.competenceculture.ca](http://www.competenceculture.ca)