



CULTURE

CAPITALE-NATIONALE et
CHAUDIÈRE-APPALACHES

ÉTUDE RÉGIONALE DES BESOINS EN FORMATION CONTINUE EN CAPITALE-NATIONALE



Formation :
Exploration du jeu clownesque
(déc. 2025)

Québec 



COMPÉTENCE
CULTURE

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

DÉCEMBRE 2025

ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de besoins en formation continue a été réalisée par la firme RH Conseil mandatée par Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA).

Elle a été réalisée grâce à l'implication des personnes suivantes :

GESTION DE PROJET

Karine Légaré
Coordonnatrice au développement professionnel,
Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Cassis Bouthillette
Adjointe à la formation continue
Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

RESSOURCE CONSULTANTE



RH Conseil

RECHERCHE, SONDAGE EN LIGNE, TRAITEMENT DES DONNÉES ET RÉDACTION	GROUPES DE DISCUSSION
Line Côté, chef de projet, RH Conseil	Line Côté, chef de projet <u>Équipe de Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches</u> Karine Légaré, coordonnatrice au développement professionnel Cassis Bouthillette, adjointe à la formation continue Sévryna Lupien, coordonnatrice de OSE.media et agente de développement numérique Josée-Anne Paradis, conseillère en communication Marie-Claude Taschereau, conseillère en développement culturel/arts visuels, danse, diffusion, métiers d'art musique

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude de besoins en formation continue a été rendue possible grâce à la contribution financière du gouvernement du Québec par l'entremise de Compétence Culture.

Nous tenons à remercier particulièrement les artistes, les artisan.e.s, les auteur.e.s et les travailleur.euse.s culturel.le.s pour leur participation aux entrevues et aux groupes de discussion qui ont permis de concevoir le sondage en ligne avec lequel Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches a été en mesure de réaliser une vaste consultation sur les besoins en développement professionnel auprès de l'ensemble du secteur culturel de la région de la Capitale-Nationale.

COMITÉ DE SUIVI

Catherine Breton, Spira

Claude Gagné, président, Artistes et Artisans de Beauce

Joëlle Gauvin-Racine, poète, anthropologue et travailleuse culturelle

Dominique LeBlanc, conseillère culturelle et communications, MRC de L'île-d'Orléans

Caroline Martin, coordonnatrice, Nuages en pantalon

Marie-France St-Laurent, coordonnatrice régionale du volet A, Entente sectorielle de développement de la culture de la Chaudière-Appalaches

Lexique

Artiste : L'artiste est une personne physique qui crée ou interprète une œuvre d'art (littéraire, musicale, dramatique, chorégraphique, cinématographique, visuelle, etc.). Il s'agit d'un.e professionnel.le de la création qui s'inscrit dans un marché ou un écosystème subventionné.

Artisan.ne : L'artisan.ne est un.e professionnel.le qui exerce un métier manuel pour créer, transformer, réparer ou restaurer des objets. L'artisan.ne possède un savoir-faire complexe, souvent transmis par apprentissage, qui lui permet d'exécuter l'intégralité ou une partie significative du processus de fabrication d'un bien. Les objets produits par l'artisan.ne sont généralement destinés à un usage utilitaire, décoratif ou pratique, bien qu'ils présentent une grande valeur esthétique. L'artisan.ne travaille souvent à son propre compte ou au sein d'une très petite entreprise (moins de 20 employé.e.s, souvent en deçà de dix).

Auteur.e : L'auteur.e est la personne physique qui conçoit et réalise une œuvre originale, qu'elle soit littéraire, artistique, scientifique, ou logicielle. Pour être considérée comme auteur.e au sens légal, l'œuvre doit être originale et porter l'empreinte de la personnalité de la personne qui l'a créée (œuvre littéraire, musicale, picturale, cinématographique, chorégraphique, etc.).

Créateur.trice : Dans les arts et la culture, le terme « créateur.trice » est un terme générique qui englobe plusieurs statuts professionnels, souvent protégés par le droit d'auteur. Le créateur ou la créatrice est la personne qui réalise un acte de création. Elle conçoit des œuvres littéraires, dramatiques, musicales, chorégraphiques ou graphiques. Elle est à l'origine du contenu intellectuel et esthétique (ex. : un.e scénariste).

Professionnel.le de la culture : Le terme « professionnel.le de la culture » désigne une catégorie générale englobant toute personne dont l'activité principale est liée à la création, à la production, à la diffusion, à l'enseignement, à l'administration, à la conservation ou à la valorisation des biens et services culturels. Le professionnel ou la professionnelle de la culture se situe dans un vaste écosystème divisé en plusieurs catégories : créateur.trice.s (artistes, artisan.ne.s, auteur.e.s), interprètes, technicien.ne.s, gestionnaires, médiateur.trice.s, agent.e.s, administrateur.trice.s.

Travailleur.euse autonome : Un.e travailleur.euse autonome est une personne physique qui exerce une activité professionnelle en son propre nom, pour son propre compte, sans être liée par un contrat de travail de subordination à un employeur.

Entrepreneuriat culturel : La définition de l'entrepreneur.e culturel.le est le point de rencontre entre l'innovation artistique et la viabilité économique. C'est la personne qui applique les principes de l'entrepreneuriat à la création, à la production et à la diffusion de biens ou de services culturels. Un.e entrepreneur.e culturel.le est un.e créateur.trice ou un.e professionnel.le de la culture qui se positionne en gestionnaire et innovateur.trice afin de développer et de consolider une structure viable au service d'un projet artistique ou d'une offre culturelle.

Table des matières

Lexique	3
Table des matières	5
Tableaux	9
Résumé exécutif	12
Recommandations pour le plan triennal de formation (2026-2028)	15
1. Objectifs globaux de l'étude diagnostique	19
2. Portrait statistique de la Capitale-Nationale	20
2.1. Portrait géographique de la Capitale-Nationale	20
2.2. Portrait démographique de la Capitale-Nationale	21
2.3. Portrait économique de la Capitale-Nationale	22
2.4. Le portrait démographique et économique des industries culturelles dans la Capitale-Nationale	24
2.5. Le financement public de la culture	25
2.5.1. Investissements des municipalités	25
2.5.2. Dépenses du ministère de la Culture et des Communications	28
2.5.3. Soutien du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)	29
2.5.4. Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)	33
2.5.5. Conseil des arts du Canada (CAC)	34
2.5.6. Patrimoine canadien	35
2.6 . Portrait des activités par discipline	36
2.6.1. Patrimoine et musées	37
2.6.2. Arts de la scène	39
2.6.3. Salles de cinéma	41
2.6.4. Livre et édition	41
2.6.5. Arts visuels et arts médiatiques (audiovisuel)	43
2.6.6. Métiers d'art	45
3. Méthodologie d'enquête	46
3.1. Échantillon visé par l'enquête en ligne	47
3.1.1. Estimation de l'échantillon global	47
3.1.2. Représentativité de l'échantillon de répondant.e.s	48
3.1.2.1. Représentativité géographique	48
3.1.2.2. Limites de l'étude	49
4. Portrait d'échantillon du sondage en ligne	51
4.1. Le portrait des personnes ayant une pratique artistique	52
4.1.1. Le statut des personnes avec une pratique artistique	52
4.1.2. Les disciplines des personnes avec une pratique artistique	52
4.2. Les fonctions et lieux de travail des travailleur.euse.s œuvrant dans les organismes	

culturels	53
5. Objectifs de développement des compétences des artistes, artisan.e.s et auteur.e.s	56
5.1. Les objectifs de développement des compétences des personnes avec une pratique artistique	56
5.1.1. Les artistes en arts de la scène	57
5.1.1.1. Compétences transversales liées à la création pour les arts de la scène	58
5.1.1.2. Compétences transversales liées à la production pour les arts de la scène	59
5.1.1.3. Compétences transversales liées à la diffusion et à la distribution pour les arts de la scène	61
5.1.1.4. Compétences transversales liées à la gestion pour les arts de la scène	64
5.1.2. Les artistes en arts visuels et en art public	66
5.1.2.1. Les compétences liées à la création des œuvres en arts visuels et en art public	66
5.1.2.2. Les compétences liées à la production des œuvres en arts visuels et en art public	68
5.1.2.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution des œuvres en arts visuels et art public	70
5.1.2.4. Les compétences liées à la gestion des œuvres en arts visuels et en art public	72
5.1.2.5. Les tendances principales pour les artistes en arts visuels et en art public	73
5.1.3. Les arts multidisciplinaires	73
5.1.3.1. Les compétences liées à la création en arts multidisciplinaires	73
5.1.3.2. Les compétences liées à la production en arts multidisciplinaires	74
5.1.3.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en arts multidisciplinaires	75
5.1.3.4. Les compétences liées à la gestion en art multidisciplinaire	76
5.1.3.5. Les tendances principales pour les arts multidisciplinaires	77
5.1.4. Les arts médiatiques (cinéma et télévision)	78
5.1.4.1. Les compétences liées à la création en arts médiatiques	78
5.1.4.2. Les compétences liées à la production en arts médiatiques	79
5.1.4.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en arts médiatiques	79
5.1.4.4. Les compétences liées à la gestion en arts médiatiques	81
5.1.4.5. Les tendances principales en arts médiatiques	82
5.1.5. Les auteur.e.s (lettres et littérature)	82
5.1.5.1. Les compétences liées à la création littéraire pour les auteur.e.s	83
5.1.5.2. Les compétences liées à la production littéraire	84
5.1.5.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution littéraires	84
5.1.5.4. Les compétences liées à la gestion littéraire	85
5.1.5.5. Les tendances principales pour le milieu littéraire	86
5.1.6. Les métiers d'art	86

5.1.6.1. Les compétences liées à la création en métiers d'art	86
5.1.6.2. Les compétences liées à la production en métiers d'art	87
5.1.6.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en métiers d'art	88
5.1.6.4. Les compétences liées à la gestion en métiers d'art	89
5.1.6.5. Les tendances principales pour les artisan.e.s en métiers d'art	89
5.2. Les objectifs de développement pour la professionnalisation	90
5.3. Les objectifs de développement en gestion de carrière	92
5.4. Les objectifs de développement des artistes en entrepreneuriat culturel	95
5.5 Les objectifs de développement des compétences transversales pour les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s – résumé	98
6. Objectifs de développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s	101
6.1. Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e	102
6.1.1. Les compétences liées à la direction d'une organisation culturelle (OBNL, privée)	102
6.1.2. Les compétences liées à la représentation et la promotion	103
6.1.3. Les compétences liées à la gouvernance d'un organisme culturel	104
6.1.4. Les tendances principales pour les directions générales	105
6.2. Technicien.ne	105
6.2.1. Les compétences techniques	105
6.2.2. Les compétences technologiques	106
6.2.3. Les tendances principales pour les technicien.ne.s	107
6.3. Gestionnaire/chargé.e de projets	107
6.3.1. Les compétences en gestion de projets	107
6.4 Directeur.trice artistique	109
6.4.1. Les compétences de direction artistique	109
6.5. Directeur.trice/coordonateur.trice de production	110
6.5.1. Les compétences en direction de production dans un organisme culturel	111
6.5.2. Les compétences techniques	111
6.5.3. Les compétences technologiques	112
6.5.4. Les compétences de gestion des ressources humaines	113
6.6. Chargé.e de communication	114
6.6.1. Les compétences de création de contenu	115
6.6.2. Les compétences en relations publiques et en marketing numérique	116
6.6.3. Les compétences technologiques	117
6.6.4. Les tendances principales pour les chargé.e.s de communication	118
6.7. Animateur.trice et médiateur.trice culturel.le	118
6.7.1. Les compétences d'animation et de médiation	118
6.8. Directeur.trice administratif.ve	120
6.8.1. Les compétences administratives	120
6.9. Concepteur.trice	121

6.9.1. Les compétences de création	121
6.9.2. Les compétences de production	121
6.9.3. Les compétences de diffusion et distribution	122
6.9.4. Les tendances principales pour les concepteur.trice.s	123
6.10. Poste de soutien administratif	123
6.10.1. Les compétences de soutien administratif	124
6.11. Les grandes tendances des objectifs de développement des compétences pour les travailleur.euse.s culturel.le.s – résumé	124
6.12. Les objectifs de développement des travailleur.euse.s autonome.s dans une organisation culturelle	127
6.12.1. Les compétences de gestion financière et administrative	127
6.12.2. Les compétences de gestion de projets	129
6.12.3. Les compétences en marketing et développement des affaires	130
6.12.4. Les tendances principales comme objectifs de développement des compétences des travailleur.euse.s autonomes	131
7. Les objectifs de développement en gestion des bénévoles	132
8. Les objectifs de développement des administrateur.trice.s	134
9. Les objectifs de développement des bénévoles	136
9.1. Les compétences de soutien administratif	136
9.2. Les compétences des bénévoles pour le soutien à la diffusion	137
9.3. Les compétences des bénévoles pour l'accueil et l'animation	138
10. L'offre de formation de CCNCA	140
10.1. Les raisons qui motivent leur participation	140
10.2. Les principaux obstacles à la formation continue	141
10.3. Les suggestions d'amélioration de l'offre de formation	142
10.4. Les formules de développement professionnel	144
Bibliographie	148
Annexe 1 – Entrevues exploratoires	151
Annexe 2 – Groupes de discussion	161

Tableaux

Tableau 1 – Répartition de la population par MRC de la Capitale-Nationale	21
Tableau 2 – Indicateurs démographiques et économiques clés de la Capitale-Nationale	22
Tableau 3 – Produit intérieur brut aux prix de base par industrie – Capitale-Nationale (2018-2022)	25
Tableau 4 – Répartition des dépenses en culture des municipalités du Québec	27
Tableau 5 – Dépenses en culture par habitant selon la taille de la municipalité	28
Tableau 6 – Répartition des dépenses publiques provinciales externes en culture (2023)	28
Tableau 7 – Répartition des dépenses publiques provinciales externes en culture (2023)	29
Tableau 8 – Types de programmes de soutien aux artistes et aux organismes culturels	29
Tableau 9 – Financement du CALQ par région (2024-2025)	30
Tableau 10 – Financement du CALQ par discipline – Capitale-Nationale (2024-2025)	30
Tableau 11 – Soutien CALQ à la Capitale-Nationale : Comparaison 2021-2025	32
Tableau 12 – Financement de la SODEC – Capitale-Nationale (2024-2025)	33
Tableau 13 – Soutien aux organismes de la Capitale-Nationale (2023-2024)	34
Tableau 14 – Soutien par MRC dans la Capitale-Nationale (2023-2024)	36
Tableau 15 – Fréquentation des arts et de la culture (2023)	37
Tableau 16 – Biens patrimoniaux protégés dans la Capitale-Nationale (mars 2025)	38
Tableau 17 – Caractéristiques des principales institutions culturelles nationales	39
Tableau 18 – Évolution de la fréquentation des institutions muséales (2019-2024)	39
Tableau 19 – Indicateurs de performance des arts de la scène par discipline (2023)	39
Tableau 20 – Organismes de production en théâtre et arts du cirque (2022-2023)	41
Tableau 21 – Indicateurs clés du secteur cinématographique (2020-2024)	41
Tableau 22 – Indicateurs clés du secteur du livre et de l'édition (Capitale-Nationale)	43
Tableau 23 – Indicateurs comparatifs des arts visuels, arts numériques et métiers d'art (2023-2024)	43
Tableau 24 – L'industrie du jeu vidéo et de la technocréativité dans la Capitale-Nationale	45
Tableau 25 – Représentation des municipalités régionales de comté (MRC) dans la région de la Capitale-Nationale	48
Tableau 26 – Activité principale exercée dans le secteur culturel	51
Tableau 27 – Statut des personnes avec une pratique artistique	52
Tableau 28 – Discipline principale des personnes avec une pratique artistique	53
Tableau 29 – Fonction principale des travailleur.euse.s culturel.le.s	53
Tableau 30 – Lieux de travail des travailleur.euse.s culturel.le.s	54
Tableau 31 – Nombre de répondant.e.s ayant une pratique artistique	56
Tableau 32 – Besoins de développement en lien avec la création pour les arts de la scène	58
Tableau 33 – Besoins de développement en lien avec la production pour les arts de la scène	60
Tableau 34 – Besoins de développement en lien avec la diffusion et distribution pour les arts de la scène	62

Tableau 35 – Besoins de développement en lien avec la gestion pour les arts de la scène	64
Tableau 36 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en arts visuels et en art public	67
Tableau 37 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts visuels et en art public	69
Tableau 38 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres en arts visuels et en art public	71
Tableau 39 – Compétences pour la gestion des œuvres en arts visuels et en art public	72
Tableau 40 – Compétences pour la création en arts multidisciplinaires	74
Tableau 41 – Compétences pour la production en art multidisciplinaire	74
Tableau 42 – Compétences pour la diffusion et distribution en art multidisciplinaire	76
Tableau 43 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en art multidisciplinaire	76
Tableau 44 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en arts médiatiques	79
Tableau 45 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts médiatiques	78
Tableau 46 – Compétences pour la diffusion et distribution en arts médiatiques	80
Tableau 47 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en arts médiatiques	81
Tableau 48 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création littéraire	83
Tableau 49 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production littéraire	84
Tableau 50 – Compétences à acquérir ou à développer pour la diffusion et distribution littéraire	84
Tableau 51 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion littéraire	85
Tableau 52 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en métiers d'art	87
Tableau 53 – Compétences pour la production en métiers d'art	87
Tableau 54 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en métiers d'art	88
Tableau 55 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en métiers d'art	89
Tableau 56 – Objectifs de développement à atteindre pour la professionnalisation	90
Tableau 57 – Objectifs de développement pour la gestion de carrière	91
Tableau 58 – Objectifs de développement pour l'entrepreneuriat culturel	96
Tableau 59 – Nombre de répondant.e.s exerçant une fonction de travailleur culturel	101
Tableau 60 – Compétences pour la direction d'un organisme culturel	102
Tableau 61 – Compétences à acquérir ou à développer pour la représentation et la promotion	102
Tableau 62 – Compétences pour la gouvernance d'un organisme culturel	104
Tableau 63 – Compétences techniques à acquérir ou à développer	105
Tableau 64 – Compétences technologiques à acquérir ou à développer	106
Tableau 65 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de projets	108
Tableau 66 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction artistique	109
Tableau 67 – Compétences pour la direction de production d'un organisme culturel	110
Tableau 68 – Compétences pour la gestion technique de la production	112

Tableau 69 – Compétences technologiques pour la direction de production	113
Tableau 70 – Compétences pour la gestion des ressources humaines	114
Tableau 71 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création de contenu	115
Tableau 72 – Compétences pour les relations publiques et le marketing numérique	116
Tableau 73 – Compétences technologiques à acquérir ou à développer	117
Tableau 74 – Compétences pour l’animation et la médiation	119
Tableau 75 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction administrative	120
Tableau 76 – Compétences de création à acquérir ou à développer pour la conception	121
Tableau 77 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production	122
Tableau 78 – Compétences à acquérir ou à développer pour la diffusion et la distribution	123
Tableau 79 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif	124
Tableau 80 – Compétences pour la gestion financière et administrative	128
Tableau 81 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de projets	129
Tableau 82 – Compétences pour le marketing et le développement des affaires	130
Tableau 83 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de bénévoles	132
Tableau 84 – Compétences pour les administrateur.trice.s	134
Tableau 85 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif	136
Tableau 86 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien à la diffusion	138
Tableau 87 – Compétences à acquérir ou à développer pour l’accueil et l’animation	139
Tableau 88 – Motivations pour participer à des activités de formations	141
Tableau 89 – Obstacles à la formation continue	142

Résumé exécutif

Réalisée par la firme RH Conseil pour Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA) entre mars et décembre 2025, cette étude diagnostique vise à dégager une vision actualisée des besoins de développement des artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s œuvrant dans la région de la Capitale-Nationale.

L'enquête s'appuie sur un total de 321 réponses assurant une excellente représentativité statistique avec une marge d'erreur de 5,2 % et un niveau de confiance de 95 %. Il est toutefois important de noter que 85 % des répondant.e.s sont concentré.e.s dans l'agglomération de la ville de Québec, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des MRC.

Une autre limite s'est imposée. Le faible taux de participation au sein de certaines disciplines artistiques a eu un impact sur les résultats de l'étude. Malgré un échantillon global de 207 artistes, artisan.e.s et auteur.e.s, l'analyse des besoins disciplinaires n'a été réalisée que pour six des neuf disciplines artistiques. Les arts de la scène (34 %) ainsi que les arts visuels et l'art public (24 %) sont les disciplines les plus représentées parmi les créateur.trice.s, suivies par les lettres et la littérature (12 %), les arts médiatiques (11 %), les arts multidisciplinaires (11 %) et les métiers d'art (8 %). Près de 80 % de ces créateur.trice.s déclarent avoir un statut de professionnel.le.s.

Parallèlement, pour les mêmes raisons, l'analyse des besoins professionnels des 109 travailleur.euse.s culturel.le.s participant.e.s s'est limitée à neuf fonctions de travail sur quinze. La présentation des résultats se concentre principalement sur les fonctions suivantes : la direction générale (15 %), la technique (12 %), la gestion/charge de projets (11 %), la direction artistique (9 %), la direction de production (8 %), la communication (6 %), l'animation et la médiation culturelle (4 %), la direction administrative (4 %), la conception (4 %) et le soutien administratif (4 %). Il n'y a pas d'analyse des besoins professionnels pour les cinq postes suivants : professionnel.le de la mise en valeur du patrimoine et de l'histoire, agent.e/conseiller.ère au développement culturel, directeur.trice technique, professionnel.le de la diffusion, agent.e d'artistes.

Les résultats globaux révèlent que les professionnel.le.s du secteur culturel sont principalement motivé.e.s par le désir d'améliorer leurs connaissances et de perfectionner leur pratique professionnelle, tout en devenant plus polyvalent.e.s. Cependant, les principaux obstacles à leur participation demeurent la durée et le moment inadéquat des formations, le manque de temps, et la difficulté à trouver une offre correspondant à leurs besoins.

Quatre axes de développement prioritaire

L'étude régionale des besoins en formation continue pour la Capitale-Nationale révèle une convergence des attentes en matière de développement des compétences autour de quatre axes stratégiques qui doivent guider l'élaboration de l'offre future de développement professionnel. Ces axes représentent les domaines d'intervention prioritaires pour lesquels les professionnel.le.s de la culture (artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s) ont exprimé les besoins de développement les plus urgents afin d'assurer la pérennité et le rayonnement de leur pratique.

1. Pérennisation de sa pratique et vitalité économique

Cet axe répond aux besoins des artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s de sécuriser leur pratique, qu'elle soit individuelle ou au sein d'un organisme. Les principaux défis du secteur, soulevés lors des entrevues exploratoires et des groupes de discussion, concernent la gestion, les finances et l'administration des productions de petite et de moyenne taille. Face au sous-financement des artistes et des petites organisations, il s'agit de les outiller pour assurer une gestion financière et administrative rigoureuse, essentielle à leur pérennité. Pour les créateur.trice.s, la gestion légale et fiscale constitue également une priorité, nécessitant la maîtrise des aspects juridiques et légaux essentiels, notamment la gestion des contrats, des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle. Pour les travailleur.euse.s autonomes, cela inclut la maîtrise des implications fiscales (comptabilité, TPS/TVQ) liées à leur statut.

Pour assurer leur pérennité, il est essentiel que les artistes, les artisan.e.s, les auteur.e.s et les travailleur.euse.s culturel.le.s puissent mener des recherches, diversifier les sources de financement (subventions, bourses, mécénat, philanthropie) ainsi que rédiger des demandes de subvention efficaces. Cette expertise est primordiale pour les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s qui veulent assurer la viabilité de leurs projets, les organismes qui cherchent à sécuriser leurs revenus institutionnels et les travailleur.euse.s autonomes qui gèrent leurs budgets.

Enfin, les artistes-entrepreneur.e.s doivent être en mesure d'élaborer un modèle d'affaires afin de diversifier leurs revenus. Les organismes doivent quant à eux maîtriser la planification stratégique à long terme et étudier les possibilités de mutualisation des ressources afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

2. Adaptation au numérique et visibilité stratégique

La découvrabilité constitue un défi majeur pour les artistes en émergence ou en voie de professionnalisation, de même que pour les organismes culturels. L'importance croissante des outils technologiques affecte la majorité des disciplines artistiques et les intervenant.e.s culturel.le.s se sentent démun.e.s face à la rapidité des changements. L'adaptation au numérique devient essentielle pour atteindre les publics et assurer l'efficacité opérationnelle.

Se doter d'une stratégie de diffusion numérique est prioritaire : les professionnel.le.s du secteur culturel doivent développer des stratégies de marketing numérique pour optimiser la découvrabilité de leurs œuvres et de leurs services, ce qui inclut l'utilisation efficace des plateformes en ligne et la maîtrise des outils de publicité numérique ciblée (une priorité pour les chargé.e.s de communication).

Simultanément, l'efficacité opérationnelle et l'IA sont cruciales pour les fonctions de soutien et de gestion, qui doivent impérativement s'approprier les outils numériques de gestion (gestion de projet, tableurs avancés) et explorer l'intégration de l'IA afin de simplifier et d'automatiser les tâches administratives.

Enfin, la création de contenu professionnel est un besoin partagé, nécessitant la formation des artistes en arts visuels, des artisan.e.s en métiers d'art et des chargé.e.s de communication à la création de contenus visuels et vidéo de haute qualité pour la promotion et la mise en valeur des œuvres.

3. Développement de relations professionnelles (professionnalisation) et de leadership

Cet axe vise à répondre au besoin de briser l'isolement des créateur.trice.s et à renforcer leur intégration au sein de l'écosystème professionnel. Il souligne également la nécessité de consolider le capital humain des organismes, notamment par le développement des compétences en leadership et en gestion d'équipe.

Le réseautage et les partenariats stratégiques sont essentiels : la connaissance, le développement et l'entretien des réseaux de diffusion (galeries, diffuseurs, festivals, etc.) ainsi que du réseau professionnel de soutien, de même que la capacité à négocier des partenariats, sont jugés cruciaux pour tou.te.s.

Simultanément, le leadership et la gestion d'équipe sont des priorités claires pour les directeur.trice.s et les gestionnaires, qui doivent renforcer leurs compétences en leadership et en ressources humaines (RH), ce qui inclut la gestion du personnel technique et l'élaboration de stratégies pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée.

Enfin, le soutien à la relève est fondamental, notamment pour les artistes en voie de professionnalisation qui requièrent un accompagnement personnalisé et un mentorat pour structurer leur démarche. Pour l'accompagnement de carrière, les efforts doivent se concentrer sur l'aide aux artistes pour se positionner, définir leur vision artistique (identité, démarche créative) et élaborer un plan de carrière à moyen et à long terme.

Le maintien de la santé physique et mentale ainsi que la gestion du stress et de l'épuisement professionnel sont également des besoins significatifs et transversaux.

4. Flexibilité et personnalisation de l'offre de formation

Cet axe se concentre sur l'amélioration de la pertinence et de l'accessibilité de l'offre de formation de CCNCA en répondant directement aux obstacles logistiques et temporels soulevés par les artistes, les artisan.e.s, les auteur.e.s et les travailleur.euse.s culturel.le.s.

La flexibilité logistique est essentielle : il faut proposer des offres de formation flexibles (en ligne, hybrides, itinérantes) pour atteindre le public sur l'ensemble du territoire et s'adapter aux contraintes d'horaire.

Concernant les méthodes d'apprentissage actives, il est impératif de privilégier les formules axées sur l'application concrète et l'expérimentation, notamment les classes de maître et les ateliers pratiques, très demandés. Pour garantir la souplesse, les contenus modulables sont nécessaires : il faut créer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo, tutoriels) ainsi que des formations modulables adaptées aux différents niveaux d'expertise et aux contraintes de temps.

Enfin, l'accompagnement individualisé devient une priorité, ce qui implique de mettre en place et d'étendre les programmes de mentorat individualisé et de coaching pour les artistes (aide à la rédaction de demandes de subvention, gestion de carrière) afin d'offrir un soutien sur mesure, ainsi que pour les directions générales et les gestionnaires (résolution de problèmes stratégiques).

Recommandations pour le plan triennal de formation (2026-2028)



Recommandations pour le plan triennal de formation (2026-2028)

Les recommandations pour le plan triennal s'articulent autour des quatre axes de développement prioritaires, issus de l'étude des besoins, afin de transformer l'offre de formation pour la rendre plus agile, stratégique et adaptée aux réalités socio-économiques et technologiques du secteur culturel de la Capitale-Nationale.

Pour répondre à ces besoins, le plan triennal (2026-2028) doit s'orienter vers un modèle de formation hybride et modulaire.

Recommandations spécifiques pour les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s

Les recommandations pour ces créateur.trice.s visent à consolider le socle de leur pratique professionnelle et de leur vitalité économique.

1. Renforcement de l'entrepreneuriat culturel et de la gestion des affaires

1.1. Sécurité financière et juridique :

- Offrir des parcours de formation intensifs axés sur la recherche et la diversification des sources de financement (subventions, mécénat, revenus autonomes) ;
- Développer des ateliers pratiques sur la rédaction de demandes de bourses et de subventions efficaces, ainsi que sur la rédaction de dossiers de candidature pour les appels à projets ;
- Proposer des formations ciblées sur la fiscalité liée au travail autonome et au statut d'artiste (TPS/TVQ, impôt) ;
- Renforcer l'expertise en gestion des contrats, des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle.

1.2. Développement de carrière et réseautage :

- Offrir un accompagnement ciblé aux artistes pour définir leur vision artistique et élaborer leur plan de carrière à long terme ;
- Offrir des outils concrets pour le démarchage et la prospection d'opportunités (auditions, résidences, contrats) ;
- Mettre en place et étendre des programmes de mentorat et de coaching individualisé pour structurer la démarche artistique, l'autoévaluation et le positionnement professionnel ;
- Organiser des événements de réseautage et des formations thématiques visant à développer la connaissance des réseaux de diffusion, tant nationaux qu'internationaux.

1.3. Santé et bien-être :

- Intégrer des modules sur la gestion du stress, l'épuisement professionnel et le maintien de la santé physique et mentale, des enjeux majeurs pour les artistes.

2. Maîtrise de l'environnement numérique et de la diffusion

2.1. Stratégie numérique personnelle :

- Proposer des ateliers sur l'optimisation de la présence en ligne (site web, infolettres, réseaux sociaux) afin d'améliorer la découvrabilité ;
- Développer des ateliers pour les artistes (arts visuels, métiers d'art) consacrés à la création de contenu numérique engageant (photos professionnelles, vidéos) pour la promotion de leurs œuvres.

2.2. Innovation en création et production :

- Développer des formations techniques dans les domaines des arts visuels et des métiers d'art, qui intègrent les nouvelles technologies (modélisation 3D, découpe laser) et des pratiques novatrices (hybridation des disciplines, art public), afin d'enrichir la démarche artistique.

Recommandations spécifiques pour les travailleur.euse.s culturel.le.s

Les recommandations pour les travailleur.euse.s culturel.le.s visent à moderniser les organisations et à stabiliser les équipes.

1. Viabilité et sécurisation des organismes

1.1. Direction et financement :

- Prioriser les formations destinées aux directions générales sur l'identification et la diversification des sources de financement (subventions, mécénat, philanthropie, commandites, revenus autonomes) ;
- Offrir des formations spécialisées et un accompagnement aux directions générales et aux membres des conseils d'administration pour l'élaboration de la planification stratégique et son opérationnalisation.

1.2. Gouvernance et administration :

- Mettre l'accent sur les formations destinées aux administrateur.trice.s de CA concernant la gouvernance des organismes (rôle du CA), l'analyse des états financiers et la compréhension des lois et règlements applicables aux OBNL.

1.3. Optimisation des ressources :

- Organiser des événements de réseautage et développer la capacité à négocier des partenariats stratégiques ;
- Encourager le développement de réseaux de mutualisation de savoirs et de ressources afin d'optimiser les moyens limités des organismes.

2. Efficacité opérationnelle et adaptation au numérique

2.1. Gestion de projets et RH :

- Mettre l'accent sur le leadership d'équipe, le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre technique ;
- Favoriser la formation aux méthodes de gestion agile et aux outils numériques de gestion de projets (méthodes agiles), ainsi qu'aux outils bureautiques collaboratifs (Trello, Asana), afin d'améliorer l'efficacité administrative ;
- Explorer des ateliers sur les applications de l'intelligence artificielle (IA) à l'automatisation des tâches et à la veille stratégique.

2.2. Compétences techniques et sécurité :

- Pour les technicien.ne.s et directeur.trice.s de production, proposer des formations sur l'intégration des solutions écoénergétiques, la maîtrise des protocoles de sécurité (travail en hauteur, CNESST) et la littératie technique (devis, plans) ;
- Mettre en place des ateliers de formation à la gestion de la sécurité et des risques pour les équipes de production (notamment dans les arts de la scène).

2.3. Communication numérique et analyse :

- Former les chargé.e.s de communication à l'analyse des publics, à l'évaluation de l'impact des campagnes et aux stratégies d'acquisition de publics ciblés (publicité payante, SEO) ;
- Lancer des programmes de formation à l'élaboration de stratégies de marketing numérique ciblées visant à optimiser la découvrabilité ;
- Développer des ateliers pour les chargé.e.s de communication, consacrés à la création de contenus visuels et vidéo de haute qualité destinés à la promotion.

Recommandations sur le format et la diffusion de l'offre

L'objectif est d'adapter la logistique et la pédagogie pour lever les principaux obstacles à la participation (temps, coût).

3.1. Flexibilité et accessibilité :

- Prioriser le développement d'une offre flexible incluant des formules en ligne, hybrides et itinérantes pour maximiser l'accessibilité dans toute la région de la Capitale-Nationale et dans des MRC éloignées ;
- Adapter les plages horaires des formations (soirée, fin de semaine) pour tenir compte des contraintes des artistes et des travailleur.euse.s culturel.le.s.

3.2. Agilité du contenu :

- Créer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo, tutoriels, guides pratiques, webinaires préenregistrés) pour l'apprentissage des sujets techniques ou administratifs simples ;
- Concevoir des formations modulables adaptées aux différents niveaux d'expertise, allant des bases à la spécialisation.

3.3. Focus pratique et accompagnement personnalisé :

- Privilégier les ateliers pratiques (la formule la plus populaire) et les classes de maître, avec des experts reconnus, comme formules d'apprentissage centrées sur l'expérimentation concrète et l'application immédiate ;
- Développer des formules de perfectionnement sur mesure et étendre les programmes de mentorat individualisé et de coaching pour les artistes (professionnel.le.s et de la relève) et les gestionnaires, en réponse à des besoins complexes ou spécifiques aux petites organisations.

Ces recommandations forment la base du plan triennal 2026-2028 et permettront à CCNCA de proposer une offre stratégique, répondant aux besoins de transformation identifiés par le secteur culturel de la Capitale-Nationale.

Objectifs globaux de l'étude diagnostique

Cette étude diagnostique vise à dégager une vision actualisée des besoins en formation continue pour les artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s œuvrant dans la région de la Capitale-Nationale.

Le mandat de la ressource consultante consiste à :

- Dresser un portrait régional du secteur culturel de la Capitale-Nationale ;
- Identifier les principaux enjeux de développement des compétences pour les artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s de la région ;
- Cibler les besoins en formation continue des professionnel.le.s du secteur culturel ;
- Établir les priorités en matière de développement des compétences pour les trois prochaines années ;
- Formuler des recommandations et proposer un plan triennal de formation destiné à la communauté culturelle de la Capitale-Nationale.



Résonance culturelle en Capitale-Nationale : Journée de formations et de réseautage (avril 2025)

Ce rapport dresse un portrait statistique du secteur culturel de la région de la Capitale-Nationale. L'objectif est de décrire l'écosystème culturel régional, en s'appuyant sur les informations les plus récentes disponibles, afin de comprendre l'évolution du secteur culturel et des disciplines artistiques dans la Capitale-Nationale.

Ce portrait statistique s'appuie essentiellement sur les données de :

- Institut de la statistique du Québec (ISQ) ;
- Observatoire de la culture et des communications (OCCQ) ;
- Ministère de la Culture et des Communications (MCC) ;
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) ;
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) ;
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) ;
- Statistique Canada.

Le document comprend des tableaux statistiques et des chiffres détaillés qui appuient chaque section du portrait. Les données utilisées visent, dans la mesure du possible, à comparer et à montrer l'évolution de la région au cours des dernières années. Toutefois, comme précisé par Compétence Culture dans sa revue méthodologique des différentes mesures économiques de la culture, « les mesures économiques recueillies par différentes enquêtes et bases de données ont rarement les mêmes portées, fréquences de publication et définitions. En plus de rendre l'interprétation des données culturelles hasardeuse, cela complique d'autant les comparaisons entre les secteurs économiques, régions ou professions ».

Ces données permettent, tout de même, de dégager quelques constats, tels que :

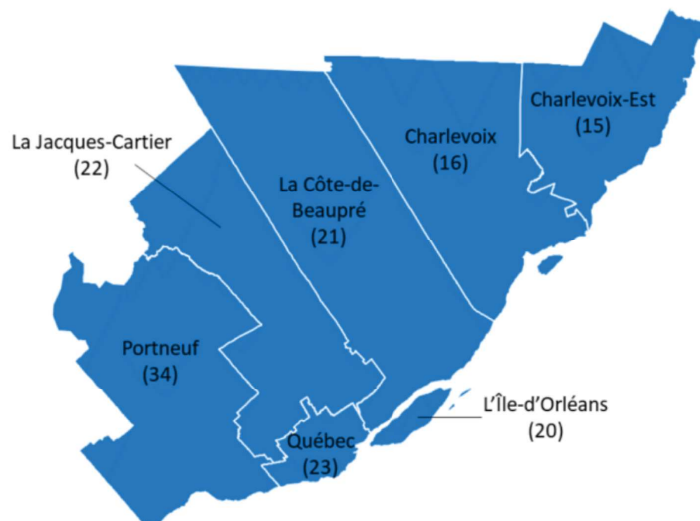
- La ville de Québec est la plus peuplée, avec la plus grande concentration d'artistes et d'organismes culturels ;
- La Capitale-Nationale montre un indice de développement économique supérieur à la moyenne ;
- Le financement privilégie les organismes plutôt que les artistes ;
- La Capitale-Nationale regroupe majoritairement des artistes professionnel.le.s, avec une forte concentration dans les arts visuels et dans toutes les disciplines des arts de la scène.

2.1. Portrait géographique de la Capitale-Nationale

La région administrative de la Capitale-Nationale (03) est définie par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) comme une région « urbaine¹ ». Elle est le troisième pôle démographique du Québec.

¹ Les régions urbaines sont la Capitale-Nationale, Montréal, l'Outaouais et Laval. Elles comptent 43,1 % de la population québécoise, mais leur participation à l'économie du Québec se chiffre à 51,7 %.

Figure 1 – Municipalités régionales de comtés de la Capitale-Nationale



Source : Institut de la statistique du Québec.

La Capitale-Nationale compte sept municipalités régionales de comté (MRC) et territoires équivalents (TE). La densité de population de cette région, d'une superficie de 18 643 km², est de 43,6 hab./km².

Tableau 1 – Répartition de la population par MRC de la Capitale-Nationale

MRC	Population (2025)
Charlevoix	14 556
Charlevoix-Est	15 863
L'Île-d'Orléans	6 925
La Côte-de-Beaupré	32 006
La Jacques-Cartier	51 001
Portneuf	58 916
Agglomération de la Ville de Québec (incluant L'Ancienne-Lorette, Wendake et Saint-Augustin)	635 622
TOTAL	814 889

Source : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2025

2.2. Portrait démographique de la Capitale-Nationale

L'agglomération de la ville de Québec regroupe près des trois quarts de la population totale de la région. La population rurale représente 12,1 % des habitant.e.s de la région, ce qui est

inférieur à la proportion observée dans le reste du Québec, où 17,8 % de la population vit en zone rurale.

En 2025, la population de la région s'élève à 814 889 habitant.e.s, soit 9 % de la population québécoise². Le MEIE prévoit que la population de la région, de 2021 à 2026, devrait connaître le plus important essor démographique, avec une hausse de 8,0 %, contre 5,6 % pour l'ensemble du Québec³.

Tableau 2 – Indicateurs démographiques et économiques clés de la Capitale-Nationale

Indicateur	Valeur	Source
Population (2025)	814 889 habitant.e.s	ISQ, MEIE
Part de la population québécoise	9 %	ISQ
Superficie	18 643 km ²	MEIE
Densité de population	43,6 habitant.e.s/km ²	ISQ
Taux de croissance annuel (2021-2026)	8 %	ISQ
Diplômé.e.s universitaires (25-64 ans)	40%	ISQ

Sources : ISQ, MEIE

La population de la Capitale-Nationale est plus âgée que celle de l'ensemble du Québec. La part des 65 ans et plus (22,4 %) y est plus importante que celle des moins de 20 ans (19,1 %). L'âge moyen est de 44 ans en 2021, supérieur à celui observé dans l'ensemble du Québec⁴.

L'agglomération de la ville de Québec regroupe plus de 70 % de la population de la région, ce qui crée un environnement culturel animé entouré de territoires ruraux riches en patrimoines. Le dynamisme de la région repose sur une population en croissance et très instruite.

Les données les plus récentes sur la scolarité de la population des régions proviennent du *Panorama des régions du Québec* de l'ISQ, édition 2024. On y constate que la Capitale-Nationale arrive en deuxième place, ex aequo avec la région de l'Outaouais, pour le plus haut taux de diplômé.e.s universitaires au Québec chez les 25-64 ans, avec 40 % de ce groupe d'âge détenant un diplôme universitaire⁵. Comparativement, cette même population à Montréal, en première place, a un taux de 52,7 %.

2.3. Portrait économique de la Capitale-Nationale

Les régions urbaines, dont fait partie la Capitale-Nationale avec Montréal, l'Outaouais et Laval, montrent généralement un indice de développement économique plus élevé que les régions

² ISQ, *Le bilan démographique du Québec*, Édition 2025, Gouvernement du Québec, 2025

³ MEIE.. <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/Capitale-Nationale/portrait-regional/demographie>

⁴ ISQ, *Fiches démographiques : Les régions administratives du Québec en 2021*, Région 03-Capitale-Nationale, 2021

⁵ ISQ, *Panorama des régions du Québec*, Édition 2024, Gouvernement du Québec, 2024, p. 87

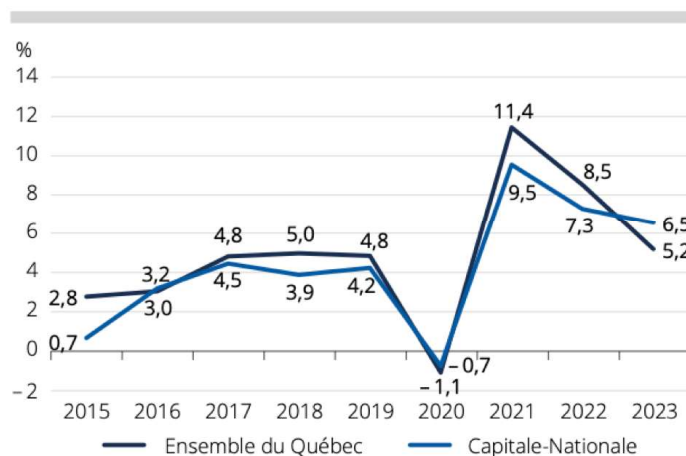
manufacturières ou les régions ressources. Généralement, elles sont plus importantes sur le plan démographique. Elles se distinguent aussi par un faible pourcentage d'emplois dans le secteur primaire et par une place prépondérante du secteur tertiaire. Elles bénéficient également d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et mieux rémunérée. Enfin, la place du monde rural y est relativement limitée.

L'édition 2025 du portrait statistique du Québec du MEIE, attribue un indice de développement économique supérieur à la moyenne (désignée par l'indice 100) pour la Capitale-Nationale (103,9). La région suit Montréal (109,6), en première place, et dépasse Laval (100,9). Cet indice de développement économique est relativement stable depuis 2018.

Sur le plan économique, la région affiche un produit intérieur brut (PIB) nominal de 51,1 milliards de dollars en 2023, soit une hausse de 5,3 % par rapport à 2018⁶. Toutefois, au cours de cette période, c'est dans les régions de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale que le PIB par habitant (+4,0 %) a le moins augmenté.

En 2025, l'activité économique ralentit, tant dans la Capitale-Nationale que dans l'ensemble du Québec⁷. La Capitale-Nationale devrait cependant être moins touchée par les conséquences les plus sévères de la guerre commerciale avec les États-Unis, en raison de la faible présence de l'industrie manufacturière sur son territoire. Néanmoins, l'incertitude économique et la baisse de la confiance des consommateurs et des entreprises risquent de nuire aux investissements et à la consommation.

Graphique 1 – Taux de croissance du PIB, Capitale-Nationale et ensemble du Québec
(2015 à 2023)



Sources : Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

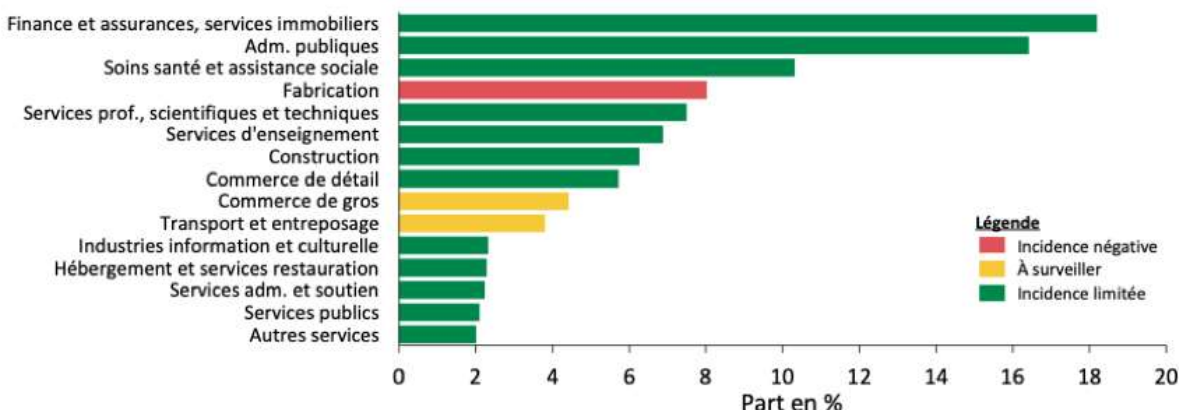
Le secteur des administrations publiques occupe une part importante de l'économie de la région, en raison de la présence des employé.e.s du gouvernement provincial.

⁶ MEIE, *Portrait économique des régions du Québec*, édition 2025, gouvernement du Québec, 2025, p.17

⁷ DESJARDINS, Maëlle Boulais-Préseau, économiste senior, *Études régionales, région administrative de Chaudière-Appalaches, survol et prévisions économiques*, Études économiques 16 octobre 2025.

Le secteur culturel de la Capitale-Nationale constitue un moteur économique important pour la région, mais avec une incidence limitée sur l'emploi et le produit intérieur brut (PIB)⁸.

Graphique 2 – Part de l'industrie information et culturelle sur le PIB, Capitale-Nationale, 2025



Source : Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques

2.4. Le portrait démographique et économique des industries culturelles dans la Capitale-Nationale

En 2022, les industries culturelles, incluant l'information, les arts, les spectacles et les loisirs, ont généré des retombées directes de 1,4 milliard de dollars, soit 2,8 % du PIB total de la Capitale-Nationale.

Sur le plan de l'emploi, le secteur culturel est un employeur significatif. Selon le recensement de 2021, la Capitale-Nationale compte 15 935 travailleur.euse.s en culture, soit 9 % de l'ensemble des effectifs culturels du Québec. Plus spécifiquement, le domaine *Information, culture et loisirs* représentait 25,9 % des « emplois moteurs », c'est-à-dire les emplois qui stimulent l'activité dans les autres secteurs de l'économie, notamment en tant qu'attraction touristique culturelle et par l'exportation de biens et de services culturels.

Le produit intérieur brut (PIB) aux prix de base pour l'industrie des arts, spectacles et loisirs dans la Capitale-Nationale sur la période de 2018 à 2022 est détaillé ci-dessous.

⁸ DESJARDINS, Maëlle Boulais-Préseau, économiste senior, *Études régionales, région administrative de Chaudière-Appalaches, survol et prévisions économiques*, Études économiques 16 octobre 2025.

Tableau 3 – Produit intérieur brut aux prix de base par industrie – Capitale-Nationale (2018-2022)

	2018 (\$)	2019 (\$)	2020 (\$)	2021 (\$)	2022 (\$)	Variation 2022/2021	
						(\$)	(%)
Arts, spectacles et loisirs	292 431	309 426	207 284	203 484	268 630	65 146	32,0

Sources : Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

2.5. Le financement public de la culture

Le financement public est un pilier de l'écosystème culturel de la Capitale-Nationale. Les investissements proviennent de :

- Municipalités et MRC (investissements et partenariats) – CALQ ;
- 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) ;
- Patrimoine canadien.

2.5.1. Investissements des municipalités

Le développement culturel dans les municipalités s'appuie sur des outils de planification et de financement concrets :

- **Les politiques culturelles municipales et de MRC** : Une politique culturelle traduit la détermination de l'administration régionale ou des collectivités territoriales à établir un cadre cohérent, fondé sur des principes et des objectifs précis, afin de garantir la protection et le développement de l'identité culturelle. À une époque où l'interdépendance entre les territoires s'accroît, le déploiement d'une stratégie culturelle claire, notamment dans le domaine des arts, constitue un levier essentiel. Elle permet à la région de mettre en valeur ce qui fait sa singularité et de consolider son profil distinctif au sein de la province et sur la scène nationale.

Les MRC de la Capitale-Nationale et certaines villes de la région se sont dotées de leurs propres politiques ou plans d'action en matière de culture. Ces documents stratégiques permettent d'arrimer le développement culturel aux priorités locales, qu'il s'agisse de la mise en valeur du patrimoine, du soutien aux artistes de leur territoire ou du développement de l'offre de loisirs culturels.

- **Les ententes de développement culturel (EDC) :** « Les ententes de développement culturel (EDC) constituent une occasion pour le ministère de la Culture et des Communications et les municipalités locales et régionales de mettre en commun leurs connaissances du territoire et d'arrimer leurs actions en culture et en communications. Leur objectif est de soutenir le développement et la vitalité culturelle des territoires dans le cadre d'un partenariat coopératif et souple, au profit des citoyennes et des citoyens, et dans une perspective de développement durable »⁹.

L'EDC est le principal levier financier pour soutenir des projets structurants qui animent le territoire, favorisent la création et rendent la culture accessible aux citoyen.ne.s. Ces ententes pour 2025-2027¹⁰ prévoient des subventions du MCC totalisant plus de 39M\$¹¹, ainsi qu'un investissement au moins équivalent de la part des MRC et de certaines grandes villes de la Capitale-Nationale.

L'objectif de l'entente de développement culturel est de stimuler la vitalité culturelle locale. Pour ce faire, les MRC déploient divers programmes pour soutenir financièrement les artistes et les organismes souhaitant réaliser des projets.

- Le **Programme de partenariat territorial** du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) vise à stimuler le développement culturel, particulièrement en dehors des grands centres urbains, grâce à un mécanisme de financement où chaque dollar investi par les partenaires (Ville et MRC de la Capitale-Nationale) est égalé par le CALQ.

Offert dans toutes les régions du Québec en complément des programmes réguliers, ce dispositif a pour objectif d'encourager la création artistique ainsi que de favoriser l'accessibilité et la promotion des œuvres auprès de la population.

Il permet de soutenir :

- **Les artistes et écrivain.e.s** dans leurs projets de création, de production, de rayonnement et de circulation de leurs œuvres ;
- **Les organismes artistiques et littéraires** résidant sur le territoire, pour la production, la diffusion, la promotion, le développement de publics fidèles et l'accueil en résidence de création.

Une condition essentielle de ce programme est que les projets soumis incluent obligatoirement des initiatives de partenariat avec la communauté ou les intervenant.e.s du territoire concerné.

Parallèlement, l'engagement financier des municipalités de la région est significatif. Toutefois, les données les plus récentes datent de 2022. Durant cette période, les municipalités de la région ont investi un total de 80,9 millions de dollars dans les services culturels, soit 105,21 \$ par habitant, un montant légèrement supérieur à la moyenne québécoise (101,87 \$).

Certaines municipalités placent la culture à l'avant-plan, notamment la Ville de Québec, avec ses différents programmes de financement – notamment au fonctionnement (Vitalité

⁹ Ministère de la culture et des communications, Union des municipalités du Québec et Fédération québécoise des municipalités, *Cadre de référence : ententes de développement culturel, pour un partenariat souple et coopératif avec le milieu municipal*, 2024

¹⁰ Extrait du Sondage EDC – Table ICM, mars 2025, Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

¹¹ Un montant de 38,3M\$ concerne la Ville de Québec uniquement.

culturelle) –, plusieurs appels à projets et programmes dédiés aux artistes de la relève (Première Ovation) ou aux artistes établi.e.s (Le Levier). D'autres municipalités ont accueilli une communauté artistique importante, comme Portneuf, où des initiatives ont pris naissance (ex. : Les Grands Bois à Saint-Casimir). Des MRC, comme celles de Charlevoix accueillent sur leur territoire des organismes culturels d'importance, dont le Domaine Forget à Saint-Irénée, Le Festif ! et le Musée d'art contemporain à Baie-Saint-Paul, ou concentrent un réseau de petits organismes comme celui de l'Île d'Orléans avec ses musées et ses maisons ancestrales.

Les dépenses en culture représentent 4,5 % du budget de fonctionnement total des municipalités de la région.

La répartition des investissements en culture met en évidence une concentration sur les services directs aux citoyen.ne.s. Les bibliothèques publiques reçoivent la part la plus importante des fonds (36,2 %), suivies des arts et des lettres (21,4 %) et du patrimoine (17,2 %). Les festivals et événements culturels reçoivent 14,7 % des fonds.

Tableau 4 – Répartition des dépenses en culture des municipalités du Québec

Domaine culturel	Montant (\$)	Pourcentage (%)
Bibliothèques	29 327 265	36,2
Arts et lettres	17 316 537	21,4
Patrimoine, art public et design	13 886 505	17,2
Festivals et événements culturels	11 924 095	14,7
Autres (loisirs, archives, etc.)	8 475 180	10,5
Total	80 929 582	100,0

Source : ISQ, Enquête sur les dépenses des municipalités au titre de la culture

Les dépenses municipales en culture par habitant varient de manière significative en fonction de la taille de la municipalité, comme l'illustrent les données de l'Institut de la statistique du Québec pour l'année 2022. Le tableau 5 indique une tendance générale selon laquelle les dépenses par habitant sont plus élevées dans les grandes agglomérations. Les municipalités de 500 000 résident.e.s et plus, comme Montréal et Québec, affichent les dépenses les plus élevées, avec 209 \$ par habitant. Ce montant diminue ensuite progressivement avec la taille de la population. Par exemple, les villes de 100 000 à 199 999 personnes consacrent 133 \$ par habitant à la culture.

À l'autre extrémité du spectre, les plus petites municipalités, celles de moins de 5 000 habitants, enregistrent les dépenses les plus faibles, à 53 \$ par habitant. Les municipalités aux populations entre 5 000 et 9 999 dépensent, quant à elles, 77 \$ par habitant.

Tableau 5 – Dépenses en culture par habitant selon la taille de la municipalité

Taille des municipalités	\$/hab
500 000+ (Québec)	209
200 000 – 499 999	195
100 000-199-999	133
25 000-99 999	125
10 000-24 999	128
5 000-9 999	77
5 000-	53

Source : ISQ, 2022

Enfin, les ententes de partenariat territoriales conjointes du CALQ avec les MRC¹² de la Capitale-Nationale constituent un mécanisme de financement complémentaire important, qui a permis d'injecter 254 000 \$ pour soutenir 16 projets artistiques et littéraires en 2024.

2.5.2. Dépenses du ministère de la Culture et des Communications

En 2023, les dépenses directes du gouvernement provincial en culture se sont élevées à 1,626 milliard de dollars. Ces dépenses se divisent en deux catégories : les dépenses « internes », réalisées par les ministères et sociétés d'État, et les dépenses « externes », qui correspondent aux subventions et aux programmes destinés aux artistes et aux organismes culturels.

La Capitale-Nationale se distingue par sa situation unique : en raison de la présence de nombreux sièges sociaux de la fonction publique, elle est la seule région administrative où les dépenses internes en culture sont plus élevées que les dépenses externes. Ainsi, en 2023, les dépenses « internes » représentaient 37 % du total provincial alloué à la région, contre 12,75 % pour les dépenses « externes ».

Tableau 6 – Répartition des dépenses publiques provinciales externes en culture (2023)

Région	Part des dépenses internes (%)	Montant approximatif (M\$)
Montréal	45,63	270,8
Capitale-Nationale	37	219,6
Autres régions	17,47	103,7
Total au Québec	100.0	593,5

Source(s) : ISQ, OCCQ

Les dépenses externes pour l'ensemble du Québec totalisaient 1,032 milliard de dollars. La répartition de ce montant entre les régions montre que Montréal reçoit encore la part la plus importante, soit 57,59 %, tandis que la Capitale-Nationale en a reçu 12,76 %.

¹² Au Québec, le financement de projets culturels au moyen des ententes territoriales avec les MRC est principalement géré par le ministère de la Culture et des Communications (MCC) par le biais des [Ententes de développement culturel \(EDC\)](#), et le [Conseil des arts et des lettres du Québec \(CALQ\)](#) par le biais des Ententes de partenariat territorial. Ces accords de partenariat, conclus entre le gouvernement, les MRC et les municipalités, permettent de financer des initiatives culturelles locales, de soutenir la vitalité culturelle, de préserver le patrimoine et d'adapter les programmes aux réalités de chaque région.

Tableau 7 – Répartition des dépenses publiques provinciales externes en culture (2023)

Région	Part des dépenses externes (%)	Montant approximatif (M\$)
Montréal	57,59	594,3
Capitale-Nationale	12,76	131,7
Autres régions	29,65	305,9
Total Québec	100,0	1 032,0

Source(s) : ISQ, OCCQ

Malgré tout, une part importante des dépenses culturelles provinciales va à la Capitale-Nationale. En 2023, la région a reçu 351,3 millions de dollars en dépenses directes totales du gouvernement, soit 21,6 % du total provincial, alors qu'elle ne représente que 9 % de la population québécoise. Les dépenses par habitant, s'élevant à 170 \$ en 2023-2024, étaient supérieures à la moyenne québécoise (119 \$).

2.5.3. Soutien du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) est l'organisme clé du financement du secteur culturel au Québec. En plus des programmes décrits dans la section précédente, il assure un soutien financier diversifié en octroyant :

- Des bourses destinées directement aux artistes professionnel.le.s pour soutenir leur création et leur développement individuel.
- Des subventions aux organismes à but non lucratif (compagnies de production, diffuseurs, centres d'artistes, etc.) afin de consolider leur mission et leurs activités.

Tableau 8 – Types de programmes de soutien aux artistes et aux organismes culturels

Artistes	Organismes
Programme général de bourses aux artistes	Programmes de soutien aux activités ponctuelles des organismes
Programmes de partenariats territoriaux	Programmes de soutien à la mission ou à la programmation spécifique
Programmes à l'international	Programmes de partenariats territoriaux
Programme pour les artistes de la diversité culturelle	Programmes à l'international
Programme pour les artistes autochtones	Programme pour les organismes autochtones
Aide financière pour les artistes handicapés	Partenariat régional

Pour l'année financière 2025-2026, le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) a offert un soutien à la mission à 53 organismes (y compris les différents sous-volets, tels que les diffuseurs, les centres d'artistes, les organismes de création-production, etc.). Ces 53 organismes se partagent 18,1 millions de dollars. Ce montant représente la quasi-totalité des subventions de la région (84,5 % du total) comparativement à ce qui est attribué aux artistes et aux plus petits organismes.

Pour cet exercice, la Capitale-Nationale a reçu 14,6 % de l'aide financière totale du CALQ. Le tableau 9 présente une comparaison du financement accordé par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) pour l'année 2025-2026, en distinguant les bourses (destinées aux artistes) des subventions (destinées aux organismes), pour deux grandes régions (Montréal et Capitale-Nationale) et les compare aux autres régions administratives du Québec.

Tableau 9 – Financement du CALQ par région (2024-2025)

Région	Total de bourses (\$)	Nombre d'artistes	Subventions à la mission (\$)/ Nbre d'org.	Autres subventions (\$)	Nombre d'organismes	Grand total (\$)
Montréal	9 645 587	567	75 738 490 (232 org.)	13 658 613	403	99 042 690
Autres régions du Québec	3 821 474	238	26 504 420 (159 org.)	4 402 662	236	34 728 556
Capitale-Nationale	1 551 260	89	18 072 010 (53 org.)	3 304 825	87	22 928 095

Source : CALQ 2024-2025

Les programmes d'aide du CALQ appuient un vaste éventail de projets et d'activités couvrant l'ensemble des disciplines artistiques reconnues, notamment :

- Arts de la scène : théâtre, danse, musique, chanson et arts du cirque ;
- Arts visuels et médiatiques : arts visuels, cinéma et vidéo, arts numériques et métiers d'art ;
- Littérature et conte ;
- Disciplines spécifiques : arts multidisciplinaires et recherche architecturale.

Les données les plus récentes sur le soutien aux disciplines artistiques sont disponibles pour l'exercice 2024-2025 dans les rapports annuels de gestion du CALQ. Le montant total du soutien dans la Capitale-Nationale pour cet exercice s'élève à 22 928 095 \$.

Tableau 10 – Financement du CALQ par discipline – Capitale-Nationale (2024-2025)

Discipline	Nbre Bourses	Bourses (\$)	Nbre Subventions	Subventions (\$)	Aide totale (\$)
Musique	7	85 470	26	6 411 393	6 496 863
Théâtre	2	87 000	49	6 095 568	6 182 568
Arts visuels	27	360 560	31	2 467 603	2 828 163
Pluridisciplinaire	0	0	18	1 610 096	1 610 096
Arts du cirque	6	53 205	18	1 364 460	1 417 665
Danse	4	55 000	11	1 248 500	1 303 500
Cinéma et vidéo	14	354 100	7	616 480	970 580
Littérature et conte	12	202 401	13	493 936	696 337
Arts multidisciplinaires	4	45 750	6	604 050	649 800

Arts numériques	2	31 000	4	192 599	223 599
Chanson	8	222 450	0	0	222 450
Métiers d'art	6	54 324	2	159 250	213 574
Arts et lettres	0	0	1	62 500	62 500
Recherche architecturale	0	0	2	50 400	50 400

Source : CALQ, 2024-2025

Le financement du CALQ accorde une priorité structurelle au « théâtre » et à la « musique ». Ces deux disciplines des arts de la scène représentent, de loin, la plus grande part du soutien financier distribué dans la Capitale-Nationale. En grande partie, ce soutien est accordé aux organismes majeurs : « musique » (6,5 millions) et « théâtre » (6,2 millions). Ces deux disciplines cumulent 12,5 millions de dollars, soit près de 54 % de l'aide totale accordée dans la région. La « musique » reçoit le montant le plus élevé (6,49 M\$) avec un ratio de subventions de plus de 75 pour 1 par rapport aux bourses (6,41 M\$ en subventions vs 85 k\$ en bourses). Le « théâtre » se distingue par le plus grand nombre de subventions (49) et par un montant total presque aussi élevé (6,18 M\$). Enfin, pour ces deux disciplines, on observe un déséquilibre entre le nombre de bourses et celui des subventions accordées. Les organismes en place, notamment l'Orchestre symphonique de Québec (2,3 M\$) et le Théâtre du Trident (875 k\$), reçoivent la plus grande part du soutien du CALQ.

Les arts visuels et le pluridisciplinaire suivent de loin ces deux disciplines par le soutien du CALQ. Leur structure de financement est fortement axée sur les subventions, ce qui témoigne d'un soutien important aux organismes et aux projets structurants plutôt qu'aux artistes individuels. Au niveau pluridisciplinaire, aucun artiste n'a reçu de bourses. On peut estimer que le soutien aux artistes a été intégré dans chacune des disciplines respectives. Cette catégorie reçoit une aide totale de 1,61 M\$ exclusivement sous forme de subventions (18 organismes), ce qui souligne l'importance des diffuseurs généralistes et des organismes dont la mission couvre plusieurs champs artistiques dans la région.

Enfin, les « arts du cirque » se positionnent comme la cinquième discipline la mieux financée, avec une aide totale de 1 417 665 \$. Les arts du cirque sont très proches, en termes de financement total, de la danse et du pluridisciplinaire. Le soutien direct aux artistes du cirque, via le programme de bourses, est inférieur à celui accordé à d'autres disciplines créatives. Il dépasse toutefois significativement les disciplines, telles que le cinéma et la vidéo, la littérature et le conte, ainsi que les arts multidisciplinaires.

La structure de financement du CALQ est fortement axée sur les subventions, ce qui témoigne d'un soutien important aux organismes et aux projets structurants plutôt qu'aux artistes individuels. Les « arts visuels » (360 560\$ pour 27 bourses) et le « cinéma et vidéo » (354 100\$ pour 14 bourses) dominent pour le financement accordé directement aux artistes individuels dans la région. Les « arts visuels » reçoivent le troisième montant le plus élevé (2,82 M\$), mais la répartition est plus équilibrée avec ses 27 bourses vs ses 31 subventions. Les bourses, destinées à la création individuelle et au développement de carrière, sont largement dominées par les disciplines des arts visuels et médiatiques. Les arts visuels enregistrent le plus grand nombre de bourses (27). Le cinéma/vidéo reçoit le montant le plus élevé en bourses (354 100 \$ pour 14 bourses), dépassant les arts visuels en valeur. Ceci suggère que le coût moyen d'une bourse en cinéma/vidéo est plus élevé, ce qui reflète probablement des besoins accrus en équipement ou en production.

La discipline « littérature et conte » figure parmi les plus importantes en nombre de bourses (12), mais avec un montant par bourse relativement modeste (202 k\$ au total).

La discipline « chanson » reçoit huit bourses pour les artistes, mais aucune subvention directe à des organismes. Cette situation indique que le soutien à ce secteur passe majoritairement par le financement d'artistes ou de diffuseurs pluridisciplinaires (rattachés à la catégorie « pluridisciplinaire »).

Enfin, les disciplines « arts et lettres » et « recherche architecturale » reçoivent exclusivement des subventions à des organismes (trois subventions au total d'un montant de 112 900 \$), sans aucune bourse individuelle. Aucun soutien n'a été accordé aux auteur.e.s comme artistes.

L'analyse des rapports annuels du CALQ permet de comparer l'évolution de l'aide du CALQ aux artistes et aux organismes entre 2021 et 2025. Le tableau ci-dessous permet de constater :

- Croissance de 2021 à 2022 : Le financement total a connu une augmentation marquée entre 2021-2022 (21,8 M\$) et 2022-2023 (24,0 M\$), principalement due à une hausse de plus de 2 millions de dollars des subventions aux organismes ;
- Plafond du financement : L'exercice 2022-2023 représente l'année avec le montant total le plus élevé pour la période étudiée (24,0 millions de dollars) ;
- Stabilité récente : Depuis 2023, le soutien financier s'est stabilisé entre 22,6 et 22,9 millions de dollars ;
- Tendances des bourses : Le montant des bourses aux artistes a culminé en 2023-2024 (1,76 M\$) avant de se rétracter légèrement en 2024-2025 (1,55 M\$), mais reste historiquement plus élevé que celui de 2021-2022 (1,49 M\$).

Tableau 11 – Soutien CALQ à la Capitale-Nationale : Comparaison 2021-2025

Année fiscale	Bourses (artistes)	Subventions (organismes)	Total général
2021-2022	1 495 000 \$	20 340 000 \$	21 835 000 \$
2022-2023	1 680 000 \$	22 355 000 \$	24 035 000 \$
2023-2024	1 760 000 \$	20 900 000 \$	22 660 000 \$
2024-2025	1 551 260 \$	21 376 835 \$	22 928 095 \$

Source : CALQ, 2021-2025

Bref, la subvention pour l'aide aux organismes demeure le moteur principal et le plus stable du financement, représentant environ 93 % du soutien total chaque année. L'analyse confirme que le soutien du CALQ au secteur culturel de la Capitale-Nationale est fortement institutionnel et caractérisé par une base financière solide et stable (autour de 22,9 M\$ par an), essentielle à la pérennité de ses organismes phares (musique, théâtre). Malgré les fluctuations budgétaires, la base de financement de la Capitale-Nationale demeure l'une des plus importantes au Québec, après Montréal.

2.5.4. Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)

Grâce à l'analyse du fichier de données ouvertes de la SODEC pour l'exercice 2024-2025, nous avons pu établir un tableau du soutien financier pour la région de la Capitale-Nationale.

Le financement de la SODEC est principalement orienté vers les entreprises, et non vers les organismes sans but lucratif traditionnels, comme pour le CALQ. Ce subventionnaire a investi 11,75 millions de dollars dans la Capitale-Nationale au cours de l'exercice 2024-2025.

Le soutien de la SODEC est fortement concentré sur les domaines à fort potentiel d'investissement et de commercialisation, ce qui est conforme à sa mission de développement économique. Sur les 93 bénéficiaires, la quasi-totalité est constituée d'entreprises (91¹³). Le soutien direct aux artistes et aux individus est très faible (neuf bénéficiaires) et se limite aux métiers d'art et au marché de l'art. Ce secteur disciplinaire se compose d'artisan.e.s en travail autonome ou de micro-entreprises.

Les domaines « cinéma et production télévisuelle » (6,16 M\$) et « musique et variétés » (3,65 M\$) accaparent la majorité du budget. Ces deux secteurs représentent près de 85,6 % de l'aide financière totale (10,8 M\$ sur 11,75 M\$) distribuée par la SODEC.

Le secteur « cinéma et production télévisuelle » est celui qui reçoit le plus de soutien, représentant plus de 52 % du montant total (6,16 M\$). Ce secteur se démarque par la valeur moyenne élevée de ses interventions (6,16 M\$/49 interventions ≈ 125 740 \$ par intervention), ce qui suggère des investissements majeurs dans la production de films ou de séries.

Celui de « musique et variété » affiche le plus grand nombre d'interventions (100), ce qui indique un soutien plus fragmenté, mais plus fréquent aux entreprises (production d'albums, tournées, promotion).

Le secteur « livres et édition » reçoit quant à lui 1,23 million de dollars, répartis entre 26 entreprises, ce qui le place au troisième rang du financement de la SODEC. Avec 45 interventions et 26 bénéficiaires, cela souligne un soutien ciblé et régulier à l'industrie du livre (maisons d'édition, librairies) afin d'assurer la vitalité et la diversité du marché local.

Tableau 12 – Financement de la SODEC – Capitale-Nationale (2024-2025)

Domaine	Montant total (\$)	Nombre de bénéficiaires	Entreprises	OBNL	Artistes/ Individus	Nombre d'interventions
Cinéma et production télévisuelle	6 161 341	27	27	0	0	49
Musique et variétés	3 654 832	22	22	0	0	100
Livre et édition	1 227 728	26	26	0	0	45
Métiers d'art et marché de l'art	313 918	20	11	0	9	25
Audiovisuel	282 000	3	3	0	0	3
Tous les domaines	100 000	1	1	0	0	1

¹³ Ces entreprises n'incluent aucun organisme sans but lucratif (OBNL).

Arts visuels	15 000	1	1	0	0	1
TOTAL	11 754 819	93	91	0	9	224

Source : Compilation du fichier de données ouvertes de la SODEC, 2024-2025

En résumé, la SODEC cible les investissements, les prêts et les aides à la commercialisation et à la production des entreprises culturelles.

2.5.5. Conseil des arts du Canada (CAC)

Le Conseil des arts du Canada propose principalement trois catégories de subventions, structurées pour répondre aussi bien aux besoins ponctuels qu'aux besoins à long terme.

- Les subventions de projet sont destinées à des activités spécifiques et à durée limitée, comme la création d'une œuvre unique ou l'organisation d'une tournée.
- Les subventions composites pour les créateur.trice.s ou les collectifs permettent de regrouper plusieurs projets sur une période de deux ans, offrant ainsi une plus grande souplesse de planification.
- Les subventions de base (ou de mission) sont réservées aux organismes artistiques établis. Elles assurent un financement stable sur plusieurs années pour couvrir les frais permanents de fonctionnement, tels que les salaires et le loyer, garantissant ainsi la pérennité des piliers culturels du Québec.

Le tableau ci-après présente des subventions du Conseil des arts du Canada pour la région de la Capitale-Nationale pour l'exercice financier 2023-2024. Ces données ont été compilées à partir d'un document présentant les données ouvertes du CAC pour 2023-2024.

Les organismes présentés dans le tableau ci-dessous reçoivent un soutien à la mission ou par projet totalisant plusieurs millions de dollars pour la région.

Tableau 13 – Soutien aux organismes de la Capitale-Nationale (2023-2024)

Organisme	Discipline	Montant (estimé/accordé)
Le Théâtre du Trident	Théâtre	554 500 \$
Orchestre symphonique de Québec	Musique	420 000 \$ (approx.)
Le Diamant	Pluridisciplinaire	250 000 \$ +
Opéra de Québec	Musique/Opéra	180 000 \$
Carrefour international de théâtre	Théâtre/Festivals	165 000 \$
Musée de la civilisation	Arts visuels	120 000 \$ (projets)
L'Ampli de Québec	Musique	85 000 \$

Source : Tableaux de données ouvertes 2023-2024

Le CAC soutient également des centaines de projets de recherche et de création chez les artistes individuel.le.s et les groupes de la Capitale-Nationale via le programme *Explorer et créer*.

- Montant total versé aux artistes : Entre 4,5 M\$ et 5,5 M\$.
- Nombre de bénéficiaires individuel.le.s : Plus de 120 artistes de Québec ont reçu une bourse individuelle en 2023-2024.
- Moyenne des bourses : Les montants varient généralement entre 15 000 \$ et 25 000 \$ par projet de création.

En résumé, le théâtre et la musique classique demeurent les piliers du financement fédéral dans la Capitale-Nationale. Plusieurs festivals de Québec (comme le Festival d'été de Québec ou le Festival des Journées d'Afrique à Québec) bénéficient de fonds spécifiques pour la diffusion artistique.

Au Québec, au cours des cinq dernières années, on a pu observer une baisse des subventions, passant de 141,0 M\$ en 2021-2022 à 87,6 M\$ en 2024-2025.

2.5.6. Patrimoine canadien

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) est l'un des principaux bailleurs de fonds fédéraux du secteur culturel au Québec. Contrairement au Conseil des arts du Canada, qui subventionne plutôt la création artistique, Patrimoine canadien soutient principalement les infrastructures, les festivals, l'industrie culturelle (cinéma, musique, littérature) ainsi que les langues officielles.

Le soutien au milieu culturel québécois par Patrimoine canadien passe par des programmes fédéraux tels que le Fonds du Canada pour l'investissement en culture, le Programme d'aide aux musées (PAM), le Fonds du Canada pour les espaces culturels, ainsi que par des initiatives pour les langues officielles et les communautés autochtones.

Ces programmes soutiennent les artistes, les organismes, les musées, les festivals locaux et les infrastructures, en collaboration avec les instances québécoises (telles que le CALQ) et les acteurs locaux, pour dynamiser la création et préserver le patrimoine national.

Le rapport sur les résultats ministériels 2024-2025 confirme les investissements annoncés dans le dernier budget fédéral, notamment pour le soutien aux médias locaux et aux grands festivals.

La ville de Québec bénéficie largement du soutien aux infrastructures et aux grands événements internationaux.

- Grands Festivals : Le Festival d'été de Québec (FEQ) reçoit un soutien récurrent important (souvent plus de 500 000 \$ par année via le programme *Développement des communautés*).
- Infrastructures : Des investissements majeurs ont récemment été réalisés dans des lieux tels que Le Diamant et le Grand Théâtre de Québec.
- Musées : Le Musée de la civilisation reçoit des subventions de projet pour la numérisation et la conservation du patrimoine.

Hors de la ville de Québec, le financement fédéral se concentre principalement sur le patrimoine bâti, les festivals locaux et la mise en valeur de l'histoire régionale.

Tableau 14 – Soutien par MRC dans la Capitale-Nationale (2023-2024)

MRC	Organismes et projets clés	Nature du financement	Montants accordés (2023-2024)
Charlevoix	Le Festif ! de Baie-Saint-Paul	Festivals locaux (Développement des communautés)	35 000 \$ à 50 000 \$
	Musée de Charlevoix	Programme d'aide aux musées (PAM)	45 000 \$ à 60 000 \$
	Domaine Forget	Fonds du Canada pour les espaces culturels	150 000 \$ (Projet ponctuel)
Portneuf	Festivals (ex. : Festival de la banquise)	Développement des communautés	5 000 \$ à 15 000 \$
	Patrimoine immobilier	Restauration de bâtiments patrimoniaux	50 000 \$ à 100 000 \$
L'Île-d'Orléans	Maison de nos Aïeux/Parc maritime	Soutien au patrimoine historique	15 000 \$ à 25 000 \$
	Initiatives bilingues	Dualité linguistique	10 000 \$ à 20 000 \$
La Jacques-Cartier	Corporation de développement culturel	Circuits culturels	20 000 \$ à 40 000 \$
	Festivals communautaires	Célébrations locales	5 000 \$ à 10 000 \$
La Côte-de-Beaupré	Sanctuaire de Sainte-Anne	Restauration d'infrastructures nationales	150 000 \$ à 300 000 \$ (Projets majeurs)
	Festivals (ex. : Mont-Sainte-Anne)	Rayonnement culturel	15 000 \$ à 30 000 \$

Source : Rapports sur les résultats ministériels, Patrimoine canadien, 2023-2024

2.6. Portrait des activités par discipline

Cette section présente un aperçu statistique des principales disciplines culturelles de la Capitale-Nationale. Le tableau suivant présente une vue d'ensemble comparative de la fréquentation des arts et de la culture.

Tableau 15 – Fréquentation des arts et de la culture (2023)

Indicateur	Capitale-Nationale	Montréal	Ensemble du Québec
Population	793 000 (9 %)	2 110 000 (24 %)	8 848 000
Musées (visites)	438 000	1 399 000	2 414 000
Arts de la scène (taux d'occupation)	71,7 %	68,3 %	67,9 %
Cinéma (taux d'occupation)	12,5 %	7,5 %	9,2 %
Ventes en librairies	57 M\$	177 M\$	458 M\$

Source : ISQ 2023

Le rapport d'activités 2022-2023 de la *Fondation des artistes* offre un aperçu de la population artistique de la région à partir des demandes d'aide financière reçues. Ce rapport révèle que 12 % de tous les artistes ayant reçu de l'aide de la fondation provenaient de la région de la Capitale-Nationale, avec une forte concentration dans les arts visuels et une présence significative dans toutes les disciplines des arts de la scène.

Bien que la répartition par discipline des bénéficiaires ne soit pas détaillée par région, les données provinciales montrent la diversité des pratiques chez les artistes aidés, ce qui reflète vraisemblablement la composition de la communauté artistique de la Capitale-Nationale :

- Chanteur.euse et/ou musicien.ne, compositeur.trice et concepteur.trice sonore : 32 % ;
- Acteur.trice, animateur.trice et humoriste : 30 % ;
- Artiste multidisciplinaire : 12 % ;
- Danseur.euse et chorégraphe : 9 % ;
- Artiste de cirque, magicien.ne et artiste de rue : 8 % ;
- Artiste en arts visuels : 3 % ;
- Auteur.e dramatique et écrivain.e : 2 % ;
- Autres : 4%.

Bien qu'un dénombrement exact par discipline ne soit pas rendu public, les données de 2021 à 2023 montrent que la Capitale-Nationale regroupe entre 10 % et 13 % des artistes professionnel.le.s du Québec,

2.6.1. Patrimoine et musées

La Capitale-Nationale abrite cinq des 12 sites patrimoniaux classés du Québec, dont le Vieux-Québec, inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO. L'arrondissement du Vieux-Québec est le seul site du patrimoine mondial au Canada à proposer une économie culturelle fortement liée au tourisme patrimonial. Au total, le patrimoine de la Capitale-Nationale compte 317 biens protégés.

Tableau 16 – Biens patrimoniaux protégés dans la Capitale-Nationale (mars 2025)

Type de protection	Nombre
Site du patrimoine mondial	1
Immeubles patrimoniaux classés	166
Sites patrimoniaux classés	14
Sites patrimoniaux nationaux	1
Sites patrimoniaux déclarés	5
Aires de protection délimitées	23
Immeubles patrimoniaux cités	90
Sites patrimoniaux cités	17
TOTAL	317

Source : Ministère de la Culture et des Communications, 2025

La région se distingue aussi par l'importance de son réseau muséal, qui figure parmi les plus denses et les plus visités au Québec, grâce notamment à sa vocation historique et touristique. La Capitale-Nationale compte environ 30 institutions muséales agréées et reconnues, allant de musées nationaux aux petits musées spécialisés.

Le portrait muséal de la région est dominé par deux institutions de calibre national qui attirent une large part de l'achalandage et reçoivent un soutien gouvernemental majeur :

- Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) : Son mandat est de faire connaître l'art québécois sous toutes ses formes, de l'art ancien à l'art contemporain. Ce musée conserve plus de 42 000 œuvres.
- Musée de la civilisation (MCQ) : Axé sur l'histoire, la culture et la société, il est reconnu pour ses expositions interactives et ses liens avec le patrimoine de Québec, avec une collection de 225 000 artefacts. Il gère également plusieurs autres sites satellites et musées plus petits.

Tableau 17 – Caractéristiques des principales institutions culturelles nationales

Institution	Type	Envergure
Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ)	Musée national	Plus de 42 000 œuvres
Musée de la civilisation	Musée national	225 000 artefacts
Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)	Institution documentaire nationale	48,5 km de documents textuels
Grand Théâtre de Québec	Complexe artistique national	Salles de 1 885 et 510 places
Palais Montcalm	Centre de musique spécialisé	Salle de 945 places

Source(s) : Sites web de chacune des institutions

La fréquentation des musées a connu une forte reprise après la pandémie. En 2024, le secteur a accueilli 2,36 millions de visiteurs, retrouvant ainsi 93 % de son niveau d'avant-crise.

Tableau 18 – Évolution de la fréquentation des institutions muséales (2019-2024)

Année	Fréquentation totale	Variation annuelle (%)
2019	2 550 218 ¹⁴	-
2021	1 179 753	-53,8
2022	1 872 411	+58,7
2023	2 331 103	+24,5
2024	2 359 288	+1,2

 Source(s) : ISQ, OCCQ ¹⁴

En 2022, la Société des musées du Québec (SMQ) a estimé que les institutions muséales de la région de Québec soutenaient environ 1 058 emplois au total, dont 663 emplois directs¹⁵. Ces institutions ont attiré près de 1,9 million de visiteur.euse.s. Ces chiffres démontrent l'importance du secteur muséal en tant que moteur touristique et économique.

2.6.2. Arts de la scène

Le secteur des arts de la scène dans la Capitale-Nationale a connu une très forte reprise après la pandémie. L'année 2023 a dépassé les niveaux d'avant-crise, avec un total de 2 472 représentations, plus de 1,28 million de spectateur.trice.s et des revenus de billetterie de 62,7 millions de dollars.

L'analyse des données de 2023 par discipline montre que la chanson et les variétés (dont l'humour et le cirque) génèrent la majorité des revenus du secteur.

Le tableau ci-dessous détaille les performances de chaque discipline.

Tableau 19 – Indicateurs de performance des arts de la scène par discipline (2023)

Discipline	Représentations	Assistance totale	Taux d'occupation (%)	Revenus de billetterie (\$)
Chanson	538	450 128	82,2	28 573 684 (46%)
Théâtre	975	243 344	79,3	7 791 127 (12%)
Variétés	517	381 873	78,8	15 651 359 (25%)
Musique	355	171 504	65,8	8 460 051 (13 %)
Danse	87	38 743	76,4	2 202 014 (4%)
Total	2 472	1 285 592	77,9	62 678 235

Source(s) : ISQ, OCCQ

¹⁴ En 2019, 53 institutions muséales de la région ont enregistré 2 555 218 entrées.

¹⁵ Ces données sont tirées de l'Étude sur l'impact économique des institutions muséales de la région touristique de Québec, publiée en novembre 2023 et commandée par la Société des musées du Québec (SMQ).

La chanson génère les revenus les plus élevés, avec 28,6 millions de dollars, soit 45,6 % du total. C'est aussi la discipline qui affiche le taux d'occupation des salles le plus élevé (82,2 %).

Les variétés (humour, cirque, etc.) se classent au deuxième rang, représentant 25 % des revenus de billetterie (15,7 M\$) et attirant une forte assistance de plus de 380 000 personnes.

La musique (classique, jazz, etc.) et le théâtre suivent, avec respectivement 13,5 % et 12,4 % des revenus. Le théâtre se distingue toutefois par le plus grand nombre de représentations (975), ce qui témoigne d'une grande diversité de productions.

Enfin, la danse représente une part plus modeste du marché (3,5 % des revenus), mais maintient un bon taux d'occupation de 76,4 %. Le principal diffuseur de la ville de Québec en danse est La Rotonde. La communauté a sa propre Maison pour la danse depuis 2017 et l'École de danse de Québec, qui forme de jeunes professionnels.

Les données sur les organismes de production soutenus par le CALQ permettent de décrire la structure du milieu du théâtre et des arts du cirque dans la Capitale-Nationale.

Ces statistiques montrent qu'un groupe de 15 organismes constitue le cœur de la production théâtrale et des arts du cirque dans la région. Ensemble, ils ont généré près de 18,5 millions de dollars de revenus. Leurs revenus d'exploitation (9,1 M\$) sont complétés par une aide publique significative des gouvernements du Québec (5,3 M\$) et du Canada (2,4 M\$).

Ces organismes ont présenté 63 productions pour un total de 1 214 représentations, attirant plus de 417 000 spectateur.trice.s. Fait notable, 24 % de ces dernier.ère.s provenaient de l'extérieur du Québec (100 084), ce qui indique un rayonnement important au-delà des frontières de la province.

Plusieurs organismes phares en arts du cirque existent à Québec : L'Aubergine, qui a fêté son 50^e anniversaire, Flip Fabrique et Machine de cirque – qui a fait l'acquisition de l'église Saint-Charles de Limoilou, maintenant Centre Manivelle. Le Diamant propose une programmation multidisciplinaire, notamment en cirque, depuis son ouverture en 2019.

La Capitale-Nationale compte une cinquantaine de compagnies de théâtre professionnelles (essentiellement dans la Ville de Québec). Il s'agit donc d'un pôle très dynamique avec plusieurs salles de spectacle qui en accueillent ou en produisent (Le Trident, Le Périscope, Premier Acte, La Bordée).

Tableau 20 – Organismes de production en théâtre et arts du cirque (2022-2023)

Indicateur	Capitale-Nationale
Nombre d'organismes	15
Revenus totaux	18 486 927 \$
Revenus d'exploitation	9 136 753 \$
Aide publique du gouvernement du Québec	5 260 446 \$
Aide publique du gouvernement du Canada	2 413 891 \$
Nombre de productions	63
Représentations	1 214
Spectateurs totaux	417 049
Spectateurs au Québec	316 965
Spectateurs hors Québec	100 084

Source(s) : CALQ, 2022-2023, ISQ, OCCQ

2.6.3. Salles de cinéma

Les cinémas de la région affichent un taux d'occupation des salles de 11,7 % en 2024, bien au-dessus de la moyenne québécoise de 9,2 %. On observe une légère baisse de la popularité des films en version française doublée et un intérêt record pour le cinéma québécois, qui a attiré 18,1 % des spectateur.trice.s en 2024.

Tableau 21 – Indicateurs clés du secteur cinématographique (2020-2024)

Indicateur	2020	2021	2022	2023	2024
Taux d'occupation (%)	8,9	8,5	10,4	12,5	11,7
Part des films québécois dans l'assistance (%)	16,0	15,1	11,0	14,3	18,1
Part des projections en français (%)	n.d.	n.d.	n.d.	80	76

Source : ISQ

2.6.4. Livre et édition

Selon un rapport de Québec, ville de littérature UNESCO, qui couvre la période de 2017 à 2021, la Capitale-Nationale compte plus de 200 auteur.e.s et écrivain.e.s.

Plusieurs auteur.e.s et écrivain.e.s de la Capitale-Nationale bénéficient, depuis 2020, de multiples programmes de soutien financier, que ce soit par des bourses liées à des projets spécifiques ou par la reconnaissance de leurs œuvres via des prix littéraires dotés de sommes importantes.

Le CALQ, en collaboration avec les municipalités régionales de comté (MRC) de la Capitale-Nationale, soutient financièrement ces créateur.trice.s. Le programme *Première Ovation – Arts littéraires*, géré par l'Institut canadien de Québec, est spécifiquement dédié à la

relève littéraire de Québec et offre diverses bourses (création, mentorat, résidences) pour encourager les nouveaux talents.

La région de la Capitale-Nationale se positionne comme un pôle structurant du secteur du livre au Québec. Elle se distingue par une forte concentration de maisons d'édition, un soutien financier important à la création littéraire, un marché du livre très actif et un réseau de bibliothèques publiques bien implanté. Notons à Québec, la présence de la Maison de la littérature et du Festival Québec en toutes lettres, qui soutiennent l'effervescence littéraire, ainsi de la bibliothèque Gabrielle-Roy. Depuis son inauguration en 1983, cet établissement central du réseau de la Bibliothèque de Québec a accueilli plus de 25 millions de visiteur.euse.s. Gabrielle-Roy a été la première au Québec à se doter d'un complexe culturel pour la diffusion professionnelle des arts de la scène et des arts visuels, inspirant ainsi plusieurs autres bibliothèques.

La région est le deuxième pôle éditorial d'importance au Québec, après Montréal, avec 22 maisons d'édition agréées. Cette concentration témoigne de la vitalité de la production littéraire sur le territoire.

Le secteur bénéficie également d'un soutien financier notable du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Pour l'exercice 2023-2024, le CALQ a investi plus de 1,2 million de dollars dans la littérature et le conte dans la région. Ce montant se répartit comme suit :

- 220 500 \$ ont été accordés sous la forme de 15 bourses à des artistes-créateur.trice.s.
- 1 058 881 \$ ont été versés sous la forme de 25 subventions à des organismes, tels que des maisons d'édition et des festivals littéraires.

Le marché du livre dans la région affiche une excellente santé économique. En 2023, les ventes de livres neufs en librairie ont atteint 57 millions de dollars.

Les dépenses par habitant pour l'achat de livres sont parmi les plus élevées du Québec. En 2023, elles s'élevaient à 170 \$ par habitant dans la Capitale-Nationale, un montant bien supérieur à la moyenne québécoise qui se situe à 113 \$ par habitant.

Cette performance s'inscrit dans une tendance de croissance continue, les ventes étant passées de 45,4 M\$ en 2018 à 56,9 M\$ en 2021.

Les bibliothèques publiques

Le réseau des bibliothèques publiques constitue un pilier de l'accès à la culture et à la lecture. En 2022, ce réseau desservait 98 % de la population de la Capitale-Nationale, un taux en hausse par rapport à 96,6 % en 2021.

Le tableau ci-dessous résume les principaux indicateurs du secteur.

Tableau 22 – Indicateurs clés du secteur du livre et de l'édition (Capitale-Nationale)

Indicateur	Donnée	Année(s)
Nombre de maisons d'édition agréées	22	2024
Financement total du CALQ (littérature/conte)	> 1,2 M\$	2023-2024
Ventes totales en librairies	57 M\$	2023
Dépenses en livres par habitant	170 \$	2023
Taux de desserte des bibliothèques publiques	98 %	2022

Source(s) : CALQ, ISQ

2.6.5. Arts visuels et arts médiatiques (audiovisuel)

Selon le *Portrait de la situation socioéconomique des artistes en arts visuels du Québec* de 2021 du Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV), la Capitale-Nationale est la deuxième région en importance, après Montréal, avec 10,6 % des artistes en arts visuels du Québec résidant dans cette région. Parmi les disciplines les plus pratiquées par ces artistes (à l'échelle du Québec), on retrouve la peinture (62,7 %), le dessin (36,7 %), la sculpture (27,2 %) et la photographie (24,0 %).

Selon le même rapport, 21,1 % des artistes en arts visuels de la province pratiquent également l'art numérique. En combinant ces pourcentages, on peut déduire que la région abrite une communauté significative d'artistes qui intègrent le numérique à leur pratique, bien qu'un chiffre absolu demeure indéterminé.

Ce secteur présente une économie à deux vitesses. Les arts médiatiques, dominés par l'industrie du jeu vidéo, connaissent une explosion. Les retombées économiques gérées par le pôle Québec EPIX sont passées de 16 millions de dollars en 2023 à 65,7 millions de dollars en 2024. En revanche, les arts visuels font face à un manque d'ateliers d'artistes abordables avec seulement dix centres d'artistes autogérés répertoriés dans la Capitale-Nationale par le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Parmi les membres de ce réseau figurent des organisations telles que La Chambre Blanche, le Lieu, l'Œil de Poisson, le Centre Vu, etc. Les artistes expriment un besoin urgent de disposer d'espaces de création protégés. Quant aux métiers d'art, ils bénéficient de peu de financement public.

En 2023-2024, un total de 57 291 \$ a été distribué sous la forme de six bourses à des artistes en arts numériques de la région. Le montant versé en bourses représente 23,5 % du total demandé par les 16 artistes ayant soumis une demande.

Tableau 23 – Indicateurs comparatifs des arts visuels, arts numériques et métiers d'art (2023-2024)

Discipline	Financement du CALQ aux organismes (\$)	Bourses aux artistes (\$)
------------	---	---------------------------

Arts visuels	1 752 839	561 923
Arts numériques/médiatiques	175 700	57 291 ¹⁶
Métiers d'Art	135 000 ¹⁷	109 000 ¹⁸

Source(s) : CALQ, Québec EPIX, 2023-2024

Dans la Capitale-Nationale, on retrouve des pôles majeurs :

- La Bande Vidéo : Un centre d'artistes autogéré, voué à la création en arts médiatiques, offrant un soutien, des équipements et une diffusion ;
- Spira : Une coopérative dédiée au cinéma indépendant qui soutient les artistes de la conception à la diffusion de leurs œuvres ;
- Antitube : Un diffuseur spécialisé dans le cinéma indépendant et expérimental qui organise des projections et des événements ;
- Les Productions Recto-Verso : Un organisme de production multidisciplinaire qui gère le festival Mois Multi et soutient les pratiques d'avant-garde, y compris les arts technologiques ;
- Mois Multi : Un festival international annuel dédié aux arts multidisciplinaires et électroniques. Sa longévité et sa renommée confirment Québec comme un lieu important pour la création et la diffusion dans ce secteur.

L'existence de programmes de bourses spécifiques témoigne d'une reconnaissance et d'un encouragement institutionnels envers la relève. Le programme *Première Ovation – Arts numériques*, géré par les Productions Recto-Verso, est spécifiquement dédié à soutenir les artistes émergent.e.s (18-35 ans) en arts numériques par le biais de bourses de création.

En conclusion, bien qu'un nombre précis d'artistes ne soit pas disponible, la forte concentration d'organismes de soutien, la tenue de festivals internationaux d'arts multidisciplinaires et électroniques (Mois Multi) et de cinéma (FCVQ), ainsi que l'existence de programmes de financement ciblés, prouvent que la Capitale-Nationale est un pôle bien établi pour les arts médiatiques et numériques au Québec. Des producteurs (Productions des Années Lumière, Parallaxes, 10e Avenue Productions) et une table de concertation en cinéma et télévision sont également des atouts pour la région. Toutefois, on constate un exode des comédien.ne.s et des artisan.e.s du cinéma vers Montréal, où se trouvent la plupart des plateaux de tournage.

D'autre part, l'industrie du jeu vidéo est un moteur économique majeur des arts numériques et médiatiques pour la Capitale-Nationale, notamment grâce au pôle d'excellence Québec EPIX, qui regroupe les entreprises de la technocréativité. Cette industrie s'est historiquement développée au Québec autour de deux pôles principaux : Montréal et Québec. La région accueille de grands studios de renommée internationale (comme Beenox et Ubisoft Québec) ainsi qu'un écosystème dynamique de studios indépendants. Les retombées économiques

¹⁶ CALQ, *Portrait du soutien au milieu des arts numériques en 2023-2024*. Ce montant représente 23,5 % du total demandé par les 16 artistes ayant soumis une demande.

¹⁷ Deux subventions accordées sur deux demandes reçues.

¹⁸ Six bourses accordées sur 19 demandes reçues

gérées par ce pôle ont enregistré une croissance spectaculaire, passant de 16 millions de dollars en 2023 à 65,7 millions de dollars en 2024.

Tableau 24 – L'industrie du jeu vidéo et de la technocréativité dans la Capitale-Nationale

Indicateur	Valeur
Nombre d'entreprises	87
Nombre d'emplois	3 600 (dont 2 235 directs)
Chiffre d'affaires	170 M\$

Source : Québec International

Le rapport d'activités 2024 de Québec International fournit des chiffres plus récents sur les retombées économiques générées par les entreprises accompagnées dans ses secteurs de force. Pour l'année 2024, le pôle de la technocréativité (Québec EPIX), principalement composé de l'industrie du jeu vidéo, a généré 65,7 millions de dollars en retombées économiques.

2.6.6. Métiers d'art

Quant au secteur des métiers d'art de la Capitale-Nationale, il est bien structuré, notamment grâce à la présence d'organismes tels que le Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ), qui possède une boutique et une antenne à Québec, ainsi que la Maison des métiers d'art de Québec.

En 2023-2024, le CMAQ comptait 107 artisan.e.s professionnel.le.s dans la Capitale-Nationale. Cette donnée positionne cette région parmi les pôles majeurs des métiers d'art au Québec, après Montréal (327 membres) et la Montérégie (121 membres).

Pour l'exercice 2023-2024, le soutien financier du CALQ au secteur des métiers d'art dans la Capitale-Nationale s'est élevé à 244 000 \$ (voir le tableau 23). Ce montant se répartit entre les bourses directes destinées aux artistes et les subventions aux organismes. Ainsi, pour l'année 2023-2024, la région a reçu 12,9 % de l'aide financière accordée par le CALQ à l'échelle provinciale, ce qui en fait la deuxième région la plus soutenue, après Montréal.

La Capitale-Nationale se distingue également par la présence d'institutions clés pour la formation et la diffusion des métiers d'art, notamment :

- La Maison des métiers d'art de Québec (MMAQ), un centre de formation et de création qui joue un rôle central dans la vitalité du secteur ;
- Le Centre MATERIA, un lieu essentiel dédié à la diffusion et à la mise en valeur des métiers d'art contemporain ;
- Des programmes de formation spécialisés : la Capitale-Nationale est l'un des deux pôles au Québec (avec Montréal) où sont enseignées plusieurs disciplines du DEC en Techniques de métiers d'art au Centre de formation et de consultation en métiers d'art rattaché au Cégep Limoilou ;
- Des corporations en métiers d'art régionales (ex: Corporation des métiers d'art de Charlevoix).

3. Méthodologie d'enquête

Pour réaliser cette étude diagnostique sur les besoins en formation continue, RH Conseil et la coordonnatrice au développement professionnel de Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA) ont étroitement collaboré pour mener à terme une vaste collecte d'informations auprès des diverses parties prenantes du secteur culturel. Cette démarche s'est déroulée de mars à la mi-novembre 2025.

Pour atteindre ses objectifs, RH Conseil a déployé une méthodologie rigoureuse, visant à collecter, analyser et valider les informations essentielles. Il s'agissait de comprendre les facteurs d'évolution qui touchent les intervenant.e.s du milieu et d'identifier leurs besoins de formation. Pour ce faire, RH Conseil a mis en place une série d'activités de recherche :

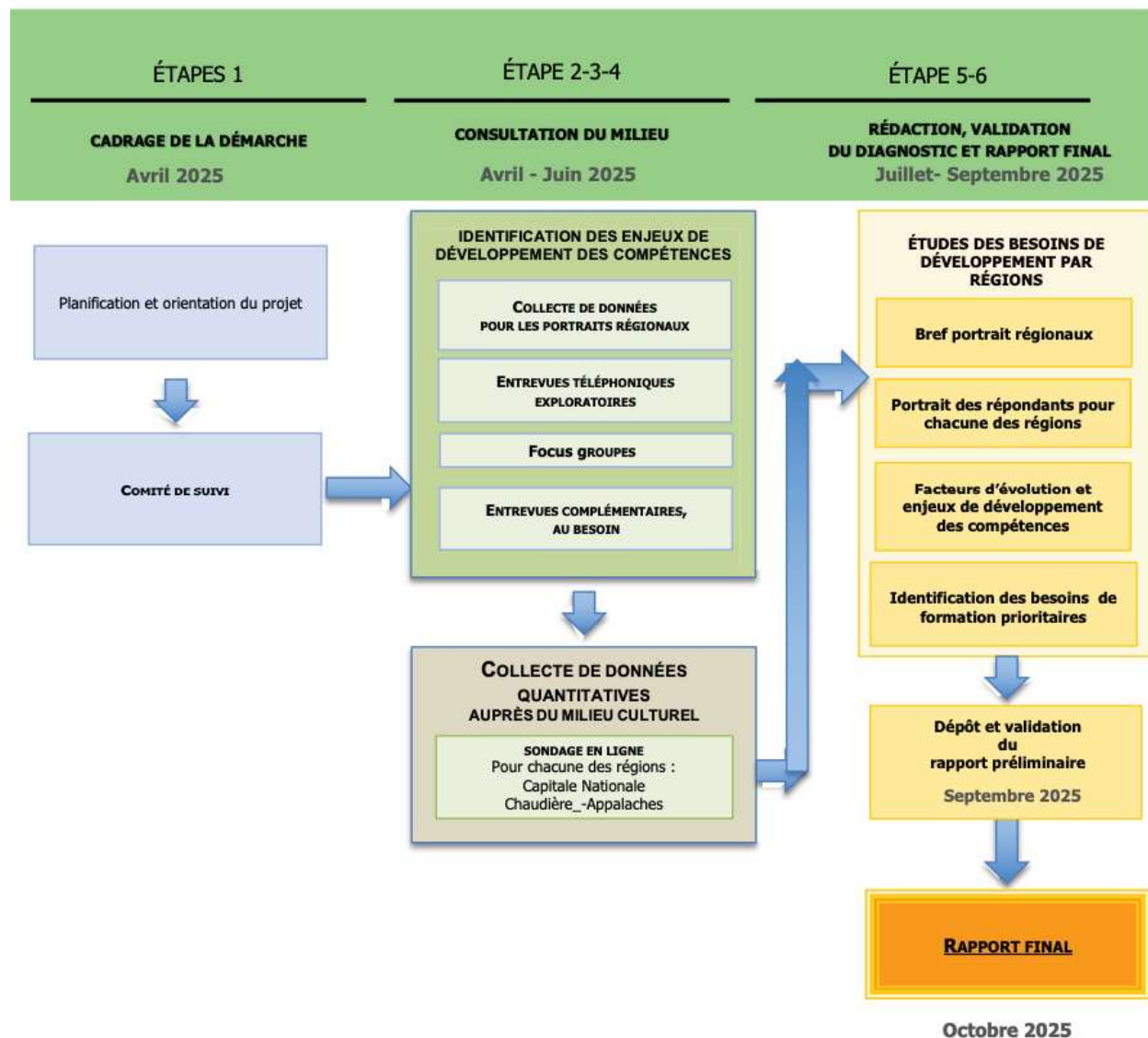
1. Constituer un comité de suivi : Un comité de six personnes clés, représentatives des deux régions, a été formé. Son rôle était de soutenir la réalisation de l'étude et d'en assurer le succès.
2. Mener des entretiens exploratoires : L'enquête a débuté par treize entretiens exploratoires. Ces discussions avec des membres du comité de suivi, ainsi que quelques artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s, ont permis d'acquérir une meilleure compréhension des territoires et d'identifier les facteurs d'évolution qui soulèvent des enjeux ou nécessitent une adaptation des compétences.
3. Animer des groupes de discussion : Deux séries de quatre *focus groups* ont été menées, une dans chaque région. Ces rencontres ont permis de consulter 23 artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s de la Capitale-Nationale. Une grille de discussion a été élaborée à partir des informations recueillies lors des entretiens exploratoires. Ces séances de groupe ont permis d'analyser les défis et les opportunités en s'appuyant sur la chaîne de valeur des produits culturels : de la création à la gestion, en passant par la production et la diffusion/distribution.
4. Concevoir un sondage en ligne : Les informations recueillies lors des consultations précédentes ont servi à élaborer un questionnaire détaillé, diffusé sous la forme d'un sondage en ligne.

Ce processus rigoureux a permis de collecter et de valider les données nécessaires pour effectuer un diagnostic complet de la situation. Le schéma ci-après illustre l'ensemble de la démarche.

Après avoir validé les outils de collecte, la coordonnatrice de Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches a communiqué avec ses membres et sa clientèle de formation par le biais des bulletins Info-formation et Topo-culture de l'organisme. Les associations nationales ont également été sollicitées pour diffuser le lien vers le sondage en ligne auprès des intervenant.e.s culturel.le.s des deux régions. En parallèle, ce lien a été partagé sur les réseaux sociaux, notamment dans des groupes Facebook spécialisés en arts et culture. Enfin, les partenaires et comités de formation ont été sollicités pour partager le lien au sein de leurs communautés.

La collecte auprès du milieu culturel s'est échelonnée sur quatre mois, de mi-juin au début de septembre 2025.

Figure 2 – Démarche de consultation



3.1. Échantillon visé par l'enquête en ligne

3.1.1. Estimation de l'échantillon global

L'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), en s'appuyant sur les données du recensement de 2021 de Statistique Canada, a recensé 173 640 personnes exerçant une profession dans l'industrie de la culture et des communications au Québec. Il est important de noter que ce domaine regroupe des professions qui ne sont pas

traditionnellement liées au milieu culturel tel que défini par le secteur culturel. Par exemple, des architectes, des designers industriel.le.s et des publicitaires sont regroupé.e.s sous l'appellation « professions de la culture et des communications » et ne sont pas directement associé.e.s au secteur de la culture. Il faut donc considérer ces statistiques comme un ordre de grandeur à interpréter avec prudence.

Parmi ces personnes, 15 935 professionnel.le.s de la culture et des communications exercent leur profession dans la région de la Capitale-Nationale, ce qui représente environ 11% de l'ensemble du Québec.

3.1.2. Représentativité de l'échantillon de répondant.e.s

La consultation a permis de rejoindre 390 acteur.trice.s du milieu culturel (artistes, artisan.e.s, auteur.e.s, etc.) sur l'ensemble du territoire de la Capitale-Nationale. Après validation, 69 questionnaires ont été écartés de l'échantillon, car incomplets et non exploitables.

Les artistes et créateur.trice.s dont la participation a été annulée étaient principalement des non professionnel.le.s qui, visiblement, n'ont pas répondu aux questions initiales sur la professionnalisation. Ils ont abandonné le sondage sans identifier de besoins en matière de développement.

Pour ce qui est des travailleur.euse.s culturel.le.s, les personnes exclues étaient surtout des professionnel.le.s des musées (archivistes, conservateur.trice.s) qui ne se sont pas retrouvé.e.s dans la catégorie « professionnel.le.s de la mise en valeur du patrimoine et de l'histoire ». L'absence de référence directe aux fonctions muséales dans le questionnaire semble être à l'origine de cette situation.

L'échantillon final de 321 questionnaires valides assure une excellente représentativité statistique au diagnostic, avec une marge d'erreur de 5,2 % à un niveau de confiance de 95 %. Toutefois, comme cette étude se veut qualitative plutôt que quantitative, les besoins de développement identifiés représentent les principales tendances mises en lumière par les résultats du sondage.

3.1.2.1. Représentativité géographique

Le tableau 25 présente la répartition géographique des personnes interrogées pour la région de la Capitale-Nationale, organisée par municipalité régionale de comté (MRC). D'emblée, l'analyse des résultats révèle une très forte concentration d'individus dans le territoire de Québec, avec 273 personnes, soit 85 % de l'échantillon.

Tableau 25 – Représentation des municipalités régionales de comté (MRC) dans la région de la Capitale-Nationale

Territoire de Québec	MRC de Portneuf	MRC de L'Île-d'Orléans	MRC de La Jacques-Cartier	MRC de La Côte-de-Beaupré	MRC de Charlevoix	MRC de Charlevoix-Est	Total des réponses
273	14	13	7	6	4	4	321
85 %	4 %	4 %	2 %	2 %	1 %	1 %	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les autres MRC de la région sont beaucoup moins représentées. La MRC de Portneuf et la MRC de L'Île-d'Orléans comptent respectivement 14 et 13 personnes (soit 4 % de l'échantillon), tandis que les MRC de La Jacques-Cartier et de La Côte-de-Beaupré en comptent sept et six (soit 2 %). Les MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est ferment la marche avec seulement quatre personnes chacune (1 %). Il est également à noter que neuf personnes (3 %) n'ont pas fourni d'information sur leur MRC.

Ce résultat met en évidence un déséquilibre important dans la représentation géographique des personnes consultées. La grande majorité se trouve dans le territoire de Québec. Par conséquent, le rapport ne présente pas une répartition détaillée des résultats par MRC, car les échantillons des autres municipalités régionales de comté ne sont pas suffisamment représentatifs.

3.1.2.2. Limites de l'étude

Bien que le nombre de personnes sollicitées soit élevé, cette étude ne prétend pas couvrir l'échantillonnage complet des intervenant.e.s du secteur culturel de la Capitale-Nationale. Sur les 390 participant.e.s de départ, 69 ont dû être rejeté.e.s, car leurs questionnaires étaient incomplets et non exploitables. Deux groupes ont ainsi été retirés de l'échantillon final : un certain nombre d'artistes, d'artisan.e.s et d'auteur.e.s non-professionnel.le.s, ainsi que des professionnel.le.s des musées. Cette absence entrave l'identification des besoins de développement spécifiques à ces deux groupes.

La répartition géographique des répondant.e.s révèle une concentration marquée dans l'agglomération de la ville de Québec (85 %), au détriment des autres MRC de la Capitale-Nationale. Cette distribution déséquilibrée signifie que les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la région. Ils reflètent principalement la réalité des professionnel.le.s de la culture et des arts de la ville de Québec.

Le fait que certains groupes de répondant.e.s ne sont pas suffisamment nombreux pour permettre de dégager des tendances à prioriser constitue une limite plus significative à l'analyse des données recueillies. Ainsi, pour assurer la fiabilité de l'analyse des besoins en développement des compétences, tous les groupes professionnels du sondage sont quantifiés dans un tableau synthèse faisant état du nombre de répondant.e.s, mais n'ont pas été retenus si l'un des seuils suivants n'est pas respecté : 10 personnes minimum ou au moins 50 % des individus ayant identifié cette réponse.

Dans le cas des artistes, des artisan.e.s et des auteur.e.s, l'analyse des résultats a été effectuée pour six disciplines artistiques : arts de la scène¹⁹, arts visuels et art public, arts multidisciplinaires, arts médiatiques, lettres et littérature et métiers d'art. Pour les fonctions rejetées, seules les données relatives aux besoins disciplinaires n'ont pas été analysées, car il était impossible de dégager des tendances concluantes. Pour ces groupes disciplinaires, seuls les besoins liés à la professionnalisation, à la gestion de carrière et à l'entrepreneuriat ont été

¹⁹ Les disciplines comme la musique, la danse, le patrimoine vivant et les arts du cirque sont beaucoup moins représentées dans l'échantillon. Cette faible représentativité des disciplines de la scène, en particulier, est nécessairement une limite à considérer pour l'interprétation des résultats globaux de l'enquête. Conséquemment, ces cinq disciplines ont été regroupées sous le libellé « Arts de la scène ».

inclus dans l'analyse globale des résultats. Leurs réponses concernant l'implication en tant qu'administrateur.trice.s de l'organisme et en tant que bénévoles ont également été incluses.

L'analyse des résultats pour les travailleur.euse.s culturel.le.s se concentre principalement sur les fonctions principales suivantes : directeur.trice.s général.e.s, technicien.ne.s, gestionnaires/chargé.e.s de projets, directeur.trice.s artistiques, directeur.trice.s de production, chargé.e.s de communication, animateur.trice.s et médiateur.trice.s culturel.le.s, directeur.trice.s administratif.ves, concepteur.trice.s ; ainsi que les postes de soutien administratif. Six fonctions de travailleur.euse.s culturel.le.s ont été supprimées faute d'un nombre suffisant de répondant.e.s. Ces groupes professionnels n'avaient que neuf répondant.e.s. Ce sont les professionnel.le.s de la mise en valeur du patrimoine et de l'histoire (quatre répondant.e.s), les agent.e.s/conseiller.ère.s au développement culturel (trois répondant.e.s), les directeur.trice.s techniques (trois répondant.e.s), les professionnel.le.s de la diffusion (deux répondant.e.s), l'agent ou gérant.e d'artistes (un.e répondant.e.) et les bibliothécaires (aucun.e répondant.e). Ces groupes professionnels sont toutefois inclus dans l'analyse des besoins de développement pour les travailleur.euse.s autonomes, les gestionnaires de bénévoles, les administrateur.trice.s et finalement les bénévoles.

4. Portrait d'échantillon du sondage en ligne

L'analyse des activités des personnes consultées révèle une diversité de rôles occupés au sein des domaines artistiques et culturels dans la Capitale-Nationale. La répartition des 321 répondant.e.s met en lumière leurs principales activités.

Tableau 26 – Activité principale exercée dans le secteur culturel

Activité	Nombre Total : 321	Pourcentage (%)
Artiste/artisan.e/auteur.e.s uniquement	136	42
Travailleur.euse culturel.le uniquement	84	26
Les deux	71	22
Administrateur.trice dans un organisme culturel	22	7
Bénévole dans un organisme culturel	8	3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

- Le plus grand groupe est composé d'artistes, d'artisan.e.s et d'auteur.e.s**, représentant 42 % de l'échantillon. Cette forte proportion indique que l'échantillon est principalement composé d'individus dont l'activité principale est la création d'œuvres. Toutefois, les artistes ne se contentent pas toujours de créer, surtout en travail autonome, qui impose d'assumer le rôle d'entrepreneur.e – et c'est souvent leur cas. Acquérir des compétences en matière de production, de diffusion et de gestion de leurs œuvres est donc essentiel.
- Les travailleur.euse.s culturel.le.s forment le deuxième groupe en importance**, avec 26 % des personnes interrogées. Ces personnes occupent des rôles qui ne sont pas directement liés à la création, mais qui sont essentiels à la production, à la diffusion et à la gestion du secteur (médiation, administration, communication, etc.).
- L'échantillon met également en évidence la multifonctionnalité des acteur.trice.s dans le milieu culturel**. Un fait notable est que 22 % des répondant.e.s se définissent à la fois comme artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s. Cette proportion, loin d'être négligeable, met en évidence la réalité pour une grande partie des intervenant.e.s du milieu, qui cumulent les rôles pour des raisons économiques ou par choix personnel. C'est une caractéristique importante du secteur, souvent marqué par le cumul des fonctions.
- Les administrateur.trice.s d'organisme culturel, bien que minoritaires, sont également représenté.e.s** dans l'échantillon, avec 22 répondant.e.s (8 %). Leur présence souligne l'importance du soutien organisationnel au bon fonctionnement de l'écosystème culturel. De plus, l'analyse des données du sondage révèle que près de 50 autres répondant.e.s artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s ont déclaré agir à ce titre.

5. **Les personnes agissant principalement en tant que bénévoles** au sein des organismes culturels sont au nombre de huit. Ce groupe inclut également 32 autres répondant.e.s au sondage qui se sont identifié.e.s au préalable comme des artistes et/ou des travailleur.euse.s culturel.le.s. Le nombre total de personnes ayant identifié des besoins spécifiques de développement pour ce rôle au sein des organismes culturels s'élève à 40.

4.1. Le portrait des personnes ayant une pratique artistique

Cette section établit le profil des artistes, artisan.e.s et auteur.e.s de la région de la Capitale-Nationale qui ont participé à l'étude, en offrant une analyse de leur statut professionnel et des disciplines artistiques qu'ils ou elles exercent.

4.1.1. Le statut des personnes avec une pratique artistique

L'échantillon de participant.e.s ayant une pratique artistique dans la Capitale-Nationale est majoritairement composé d'artistes professionnel.le.s. Une forte majorité, soit 60 %, se considère comme telle, indiquant que l'enquête a principalement concerné des artistes expérimenté.e.s et établi.e.s.

Les artistes de la relève et ceux en voie de professionnalisation représentent tout de même une part significative, soit 31 % de l'échantillon. Cette proportion montre que l'échantillon comprend également de nouveaux talents, ce qui garantit une certaine représentativité des différents stades de carrière.

Seulement 9 % des personnes interrogées se déclarent non professionnel.le.s. Ce très faible pourcentage indique que l'échantillon est largement dominé par les répondant.e.s déjà engagé.e.s dans la professionnalisation de leur carrière artistique.

Tableau 27 – Statut des personnes avec une pratique artistique

Statut	Nombre Total : 209	Pourcentage (%)
<i>Professionnel</i>	125	60
<i>Relève (5 ans de pratique ou moins)</i>	39	19
<i>En voie de professionnalisation</i>	25	12
<i>Non-professionnel</i>	19	9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

4.1.2. Les disciplines des personnes avec une pratique artistique

Le tableau 28 présente la répartition des disciplines artistiques pratiquées par les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s ayant répondu au sondage.

L'analyse s'appuie sur un échantillon de 178 artistes, artisan.e.s et auteur.e.s ayant soumis un questionnaire valide. Ces participant.e.s représentent 55 % des 321 personnes échantillonnées ayant déclaré une pratique artistique.

L'échantillon montre une nette prépondérance d'artistes du milieu des arts de la scène. Viennent ensuite arts visuels et art public, suivies de près par lettres et littérature, arts médiatiques, arts multidisciplinaires et, enfin, métiers d'art.

Tableau 28 – Discipline principale des personnes avec une pratique artistique

Activité	Nombre Total : 178	Pourcentage (%)
Arts de la scène	60	34
Arts visuels et art public	43	24
Lettres et littérature	21	12
Arts médiatiques (cinéma, télé)	20	11
Arts multidisciplinaires	19	11
Métiers d'art	15	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

4.2. Les fonctions et lieux de travail des travailleur.euse.s œuvrant dans les organismes culturels

L'analyse de l'occupation des travailleur.euse.s culturel.le.s révèle la prédominance de certains rôles. Les responsables de direction ou de coordination générale se placent en tête de liste, représentant 15 % des réponses.

Les fonctions de technicien.ne (14 %), de gestionnaire/chargé.e de projets (11 %), de directeur.trice artistique (9 %) et de directeur.trice/coordonnateur.trice de production (8 %) occupent également une part notable, bien que plus modeste.

Toutes les autres fonctions listées dans le sondage sont peu représentées. Elles totalisent moins de dix représentant.e.s (allant de neuf à 0). Ces fonctions sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 29 – Fonction principale des travailleur.euse.s culturel.le.s

Fonction de travail	Nombre Total : 109 ²⁰	Pourcentage (%)
Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e	21	15
Technicien.ne	16	12
Gestionnaire/chargé.e de projets	15	11
Directeur.trice artistique	12	9
Directeur.trice/coordonnateur.trice de production	11	8
Chargé.e de communication	9	6
Animateur.trice et médiateur.trice culturel.le	6	4
Directeur.trice administrative.ve	5	4
Concepteur.trice	5	4
Poste de soutien administratif	5	4

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Selon le tableau suivant, le milieu des arts de la scène constitue l'environnement de travail prédominant. Les organismes de diffusion des arts de la scène (théâtres, festivals, salles de spectacle, etc.) constituent le lieu le plus fréquent mentionné par les créateur.trice.s consulté.e.s. Les compagnies professionnelles des arts de la scène se positionnent en seconde place. Au total, 58 % du groupe professionnel étudié, soit plus de 75 travailleur.euse.s sur 130 répondant.e.s œuvrent dans ces deux principaux lieux de travail.

Tableau 30 – Lieux de travail des travailleur.euse.s culturel.le.s

Lieux de travail	Nombre Total : 130	Pourcentage (%)
Lieu de diffusion des arts de la scène (théâtre, salle de spectacles, festivals, spectacles vivants, variétés, événements culturels)	43	33
Compagnie professionnelle en arts de la scène (danse, musique, théâtre, cirque)	32	25
Muséologie, patrimoine et histoire (musées, centres d'interprétation, sociétés historiques, etc.)	25	19
Organismes de services	23	18
Centre d'artistes	15	12
Compagnie de production cinématographique, télévisuelle et sonore/cinéma	15	12
École d'enseignement, académie, conservatoire, centre éducatif	10	8
Maison d'édition, librairie, magazine	7	5
Atelier d'artisan.e.s	5	4

²⁰ Au total, 139 personnes se sont identifiées comme travailleur.euse.s culturel.le.s. De ce nombre, ont été retiré.e.s 20 répondant.e.s disant occuper une autre fonction non listée dans les choix de réponse. De plus, une dizaine de questionnaires ont été supprimés parce qu'ils représentaient des fonctions de travail occupées par moins de 5 personnes.

Galerie d'art	5	4
Maison de production sonore et vidéo, studio d'enregistrement	4	3
Bibliothèque	3	2
Chorale et orchestre	2	2
MRC, ville ou municipalité	2	2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

D'autres lieux sont également importants. Le classement se poursuit avec :

- Les musées, centres d'interprétation, sociétés historiques, etc. (19 %)²¹ ;
- Les organismes de services (18 %).

Trois autres catégories affichent des pourcentages significatifs, mettant en lumière la présence d'acteurs clés dans des secteurs moins visibles :

- Les centres d'artistes (12 %) ;
- Les compagnies de production cinématographique, télévisuelle et sonore (12 %) ;
- Les écoles d'enseignement, académies, conservatoires et autres centres éducatifs (8 %).

Il est important de noter la faible représentation de lieux spécifiques, tels que les maisons d'édition, les ateliers d'artisan.es, les galeries d'art, les maisons de production sonore et vidéo, les bibliothèques, les chorales et orchestres, ainsi que les organismes municipaux (MRC, villes ou municipalités).

Par ailleurs, plusieurs lieux de travail non listés dans le sondage ont été identifiés par les répondant.e.s. Ces lieux sont variés, allant des organismes de services de formation ou de diffusion (centres d'exposition, entreprises d'organisation d'événements) aux associations professionnelles, en passant par des structures liées à la médiation culturelle et aux centres de loisirs culturels.

Les travailleur.euse.s culturel.le.s évoluent donc au sein de structures très diverses, allant de petites entités indépendantes à des institutions publiques et parapubliques. Cette grande variété complexifie l'analyse.

²¹ Même si plusieurs professionnel.le.s spécialisé.e.s du secteur muséal, patrimonial et historique n'ont pas répondu au sondage, on retrouve d'autres fonctions comme la direction générale, les chargé.e.s de communication, les technicien.ne.s et autres dont c'est le lieu de travail.

5. Les objectifs de développement des compétences des artistes, artisan.e.s et auteur.e.s

L'étude a pour objectif d'identifier les besoins en matière de développement des compétences des artistes, des artisan.e.s, des auteur.e.s et des travailleur.euse.s culturel.le.s afin que CCNCA puisse proposer une programmation d'activités de formation continue qui réponde à l'ensemble du secteur de la culture de la région de la Capitale-Nationale.

Ce chapitre présente les résultats de la collecte réalisée auprès des intervenant.e.s du secteur culturel ayant accepté de participer au sondage en ligne. D'abord, il fait état des besoins de formation des répondant.e.s ayant une pratique artistique. Ensuite, les besoins des travailleur.euse.s dans les organismes culturels sont analysés.

5.1. Les objectifs de développement des compétences des personnes avec une pratique artistique

Dans le cadre du sondage en ligne, les participant.e.s étaient invité.e.s à exprimer leurs besoins en matière de développement de compétences disciplinaires pour les trois prochaines années. Parmi ces personnes, 207 (64 % des 321 formant l'échantillon global) ont une pratique artistique disciplinaire, dont 71 (22 %) qui cumulent également une fonction de travailleur.euse culturel.le.

Tableau 31 – Nombre de répondant.e.s ayant une pratique artistique

Statut professionnel	Nombre sur l'échantillon (321)	Pourcentage (%)
Artiste/artisan.e/ auteur.e uniquement	136	42
Artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s	71	22
TOTAL	207	64

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les résultats présentés ci-après concernent un groupe de 175 répondant.e.s poursuivant une carrière artistique. Ces données seront présentées par ordre décroissant du nombre de participant.e.s. Ainsi, les sections suivantes seront présentées comme suit :

1. Arts de la scène (55 artistes) ;
2. Arts visuels et art public (42 artistes) ;
3. Arts multidisciplinaires (22 artistes) ;
4. Arts médiatiques (cinéma et télévision) (21 artistes) ;
5. Lettres et littérature (19 artistes) ;
6. Métiers d'art (16 artistes).

5.1.1. Les artistes en arts de la scène

L'analyse des besoins de développement des arts de la scène englobe cinq disciplines : la danse, la musique, le théâtre, le patrimoine vivant et les arts du cirque. En regroupant les données du sondage pour ces cinq groupes, il a été possible d'identifier plusieurs compétences communes et transversales à prioriser pour soutenir l'ensemble du secteur.

5.1.1.1. Compétences transversales liées à la création pour les arts de la scène

L'analyse des besoins de développement liés à la création d'œuvres dans les arts de la scène révèle des convergences importantes. Trois thèmes majeurs de compétences se dégagent et sont à prioriser pour soutenir l'ensemble du secteur.

Les résultats mettent en évidence des besoins de développement très similaires, qui constituent les piliers de la création en arts de la scène.

- **Dramaturgie et chorégraphie:** Le développement de méthodes chorégraphiques et dramaturgiques constitue le besoin le plus saillant en danse et en théâtre pour l'écriture scénique, la mise en scène et la direction d'acteur.trice.s.
- Pour les disciplines physiques, le perfectionnement technique disciplinaire (danse et cirque) ainsi que l'interprétation corporelle et vocale (théâtre et musique) sont fondamentaux.
- **Improvisation :** L'improvisation et l'exploration artistique sont des besoins prioritaires et transversaux, cités par l'immense majorité des répondant.e.s en arts du cirque, en danse et en musique.
- **Interdisciplinarité :** Le besoin de collaboration et de croisement des formes d'art est jugé essentiel par une majorité de répondant.e.s en arts du cirque et en danse, ce qui confirme une forte tendance observée vers la création intégrée et multidisciplinaire.

Le tableau ci-après synthétise les besoins transversaux en création, y compris le nombre de répondant.e.s et le pourcentage de réponses par discipline, ce qui permet d'identifier les champs de compétences les plus demandés.

Tableau 32 – Besoins de développement en lien avec la création pour les arts de la scène

Thème de compétence commun	Danse (Total : 10)	Musique (Total : 10)	Théâtre (Total : 27)	Patrimoine vivant (Total : 3)	Arts du cirque (Total : 7)
Maîtrise technique et corporelle/instrumentale	Perfectionner ses techniques de danse et explorer des styles émergents (8 - 80%)	Développer une technique vocale ou instrumentale expressive et improviser dans divers contextes (7 - 70%)	Développer les techniques d'interprétation corporelle et vocale (15 - 56%)	Développer sa signature vocale et narrative et expérimenter différents styles (1 - 33%)	Spécialiser ses techniques circassiennes (4 - 57%)
Création, composition et dramaturgie	Développer des méthodes chorégraphiques et dramaturgiques (8 - 80%) ; Concevoir des structures narratives (6 - 60%)	Composer et arranger des mélodies originales et des paroles (2 - 20 %) ; Composer pour les médias (2 - 20%)	Maîtriser la dramaturgie et les techniques d'écriture scénique (16 - 59%)	Collecter et réinterpréter les récits et formes traditionnelles (2 - 67 %) ; Techniques de narration (1 - 33%)	Développer des techniques d'improvisation et d'exploration artistique pour créer des dramaturgies et des scénarios (6 - 86%)
Collaboration et interdisciplinarité	Concevoir des chorégraphies en cocréation et en collaboration interdisciplinaire (6 - 60%)	(Incluse dans l'intégration technologique ou la composition pour d'autres médias)	Collaborer et innover en création collective et multidisciplinaire (3 - 11%)	Fusionner des éléments du patrimoine vivant avec d'autres formes d'art contemporain (1 - 33%)	Croiser les disciplines circassiennes et intégrer d'autres formes d'art (5 - 71%)
Mise en scène et conception artistique	(Implicite dans la gestion des processus)	Captiver le public par sa performance scénique et instrumentale (4 - 40%)	Diriger la mise en scène et les acteur.trice.s (15 - 56 %) ; Concevoir et utiliser l'espace scénique et l'esthétique visuelle (10 - 37%)	(Implicite dans la création)	Gérer la direction artistique et la mise en scène des numéros et spectacles (3 - 43%)
Techniques d'improvisation et d'exploration	Perfectionner ses techniques d'improvisation et d'exploration du mouvement (8 - 80%)	Développer une technique vocale ou instrumentale expressive et improviser (7 - 70%)	(Inclus dans l'interprétation)	Acquérir des techniques d'improvisation et d'adaptation au public (1 - 33%)	Développer des techniques d'improvisation et d'exploration artistique (6 - 86%)
Technologies numériques et nouvelles formes	Explorer de nouvelles technologies et outils numériques émergents (0 - 0%)	Réaliser l'enregistrement et la prise de son (6 - 60%) ; Finaliser le son par le mixage et le <i>mastering</i> (2 - 20%) ; Produire de la musique électronique (1 - 20%)	Intégrer les technologies émergentes (IA, RV, multimédia) à la création (5 - 19%)	Créer du contenu numérique multimédia (1 - 33 %) ; Fusionner des éléments du patrimoine vivant avec d'autres formes d'art (1 - 33 %)	Explorer les limites et les possibilités offertes par les nouvelles technologies (1 - 14 %)

Sur la base de ces données, les besoins de développement prioritaires pour les arts de la scène se regroupent en trois axes principaux.

1. Renforcement de la maîtrise dramaturgique, corporelle et de l'improvisation

Ce premier axe se concentre sur le cœur du métier et sur la capacité à créer des œuvres fortes.

- Développer et perfectionner les techniques d'interprétation corporelle, vocale ou instrumentale tout en approfondissant la maîtrise dramaturgique et les méthodes de création scénique.
- L'emphasis doit être mise sur les techniques d'improvisation et d'exploration artistique, essentielles à la création de matériel original et à l'adaptation scénique (notamment en danse, musique et cirque).

2. Collaboration interdisciplinaire et mise en scène

Ce deuxième axe répond au besoin de décloisonner les pratiques et de renforcer l'expertise en gestion du spectacle.

- Encourager la cocréation et la collaboration interdisciplinaire (entre danseur.euse.s, circassien.ne.s, musicien.ne.s et concepteur.trice.s).
- Développer simultanément les compétences en direction artistique et en mise en scène (gestion des acteur.trice.s, utilisation de l'espace scénique et conception visuelle), pour encadrer ces projets complexes.

Les personnes du milieu des arts de la scène ayant participé à l'étude n'identifient pas l'intégration des nouvelles technologies et du numérique dans le processus de création comme une priorité à court terme.

5.1.1.2. Compétences transversales liées à la production pour les arts de la scène

L'analyse des besoins de développement liée à la production révèle des convergences en matière de gestion de projet, d'intégration technique et de sécurité pour le milieu des arts de la scène. Les données permettent d'identifier trois thèmes majeurs de compétences à prioriser pour soutenir la réalisation des œuvres.

Le tableau ci-dessous fait ressortir trois domaines de besoins où les disciplines se rejoignent ou s'avèrent prioritaires :

- **Gestion de projet et coordination** : La planification et la coordination des étapes de production sont des priorités en danse, en arts du cirque et en patrimoine vivant. Planifier et budgétiser l'ensemble du processus de production est donc fondamental.
- **Intégration technique multimédia** : L'intégration et la maîtrise des systèmes techniques sont des exigences clés. En danse, les répondant.e.s souhaitent s'introduire aux termes techniques (régie, éclairage, son) et les comprendre. Pour le théâtre, l'intégration d'éléments multimédias et la programmation d'éclairage complexe sont primordiales.

- Sécurité : Les besoins liés à la sécurité, aux normes et à l'administration de ces enjeux sont prioritaires. La sécurité sur scène est abordée en théâtre et en danse, tant pour l'application des principes que pour la prévention des blessures.

Tableau 33 – Besoins de développement en lien avec la production pour les arts de la scène

Thème de compétence commun	Danse (Total : 9)	Musique (Total : 8)	Théâtre (Total : 17)	Patrimoine vivant (Total : 4)	Arts du cirque (Total : 7)
Planification et gestion de projet	Planifier et coordonner les étapes d'un projet de production chorégraphique (8 - 89%)	Gérer l'ensemble du processus de production musicale sur des logiciels professionnels (2 - 25%)	Assurer la sécurité sur le plateau et en coulisses, et établir des plannings techniques précis (4 - 24%)	Planifier et produire des événements culturels uniques et éphémères (2 - 50%)	Concevoir et planifier des spectacles (4 - 57%); Élaborer des budgets de production (4 - 57%)
Intégration technique et collaboration	Comprendre et connaître les termes des systèmes techniques du spectacle (8 - 89 %); Collaborer efficacement avec les équipes techniques (4 - 44%)	Réaliser la prise de son et l'enregistrement (4 - 50 %); Réaliser le <i>mastering</i> audio (4 - 50%)	Intégrer les éléments multimédias (vidéo, son, interactivité) de manière fluide et pertinente dans le spectacle (10 - 59 %); Programmer et contrôler des systèmes d'éclairage complexes (8 - 47%)	Développer des approches de documentation (audio, vidéo, photographique) (2 - 50%)	Gérer les costumes et le matériel scénique (3 - 43%)
Maîtrise technologique spécialisée	Intégrer les nouvelles technologies (capteurs, environnements de programmation, d'interactivité) (0 - 0%)	Concevoir et sculpter le son (3 - 38 %); Créer des sons originaux et du design sonore (2 - 25%)	Concevoir et réaliser des effets spéciaux visuels et sonores complexes (7 - 41 %); Interpréter des plans techniques et maîtriser les techniques de construction de décors (5 - 29%)	Produire des récits numériques immersifs (RV/RA) (3 - 75%)	Fabriquer et entretenir des agrès et des accessoires de cirque (1 - 14%)
Gestion administrative et sécurité	Appliquer les principes de sécurité sur scène, et de prévention des blessures (1 - 11%); Connaître les principes d'anatomie appliqués à la danse (4 - 44%)	(Non spécifié)	Assurer la sécurité sur le plateau et en coulisses (4 - 24%)	Acquérir une sensibilité accrue aux enjeux éthiques liés à la représentation du patrimoine vivant (2 - 50%)	Comprendre et négocier les contrats de travail et les droits d'auteur (5 - 71%); Connaître les normes de sécurité et de l'utilisation des équipements techniques (2 - 29%)

Sur la base de ces données, les besoins de développement en production à prioriser pour l'ensemble des arts de la scène se concentrent sur trois axes interdépendants.

1. Maîtrise de la gestion de projet et du cadre légal de production

Il s'agit d'outiller les artistes pour planifier efficacement et sécuriser le cadre de leurs réalisations.

- Développer une expertise en planification et en coordination des étapes de production (danse et cirque), ainsi qu'en élaboration budgétaire (cirque). Simultanément, renforcer les connaissances en gestion administrative et légale, incluant la compréhension des contrats de travail et des droits d'auteur (cirque), ainsi que les enjeux éthiques (patrimoine vivant).

2. Intégration technique et maîtrise des outils scéniques et sonores

Cet axe cible les compétences techniques nécessaires à la réalisation concrète des œuvres contemporaines.

- Pouvoir intégrer et gérer les éléments multimédias (vidéo, son, lumière) dans un spectacle (théâtre et danse pour la connaissance des termes), la programmation de systèmes d'éclairage complexes (théâtre), et collaborer efficacement avec les équipes techniques (danse).

3. Sécurité physique, technique et fabrication spécialisée

Il est question d'assurer l'intégrité des personnes et la qualité des éléments matériels du spectacle.

- Être en mesure d'assurer la sécurité sur le plateau et la prévention des blessures professionnelles (danse et théâtre), en lien avec les normes d'utilisation des équipements techniques (cirque).

5.1.1.3. Compétences transversales liées à la diffusion et à la distribution pour les arts de la scène

L'analyse des besoins de développement liés à la diffusion et à la distribution pour les arts de la scène met en lumière une orientation marquée des artistes en arts de la scène vers la professionnalisation du démarchage, la stratégie numérique et l'engagement du public. La fusion des données permet d'identifier trois thèmes majeurs de compétences à prioriser pour soutenir le rayonnement des œuvres.

L'analyse des données met de l'avant une forte convergence des besoins autour des axes stratégiques et relationnels :

1. Connaissance des réseaux et démarchage : L'identification des réseaux de diffusion et le développement de partenariats sont des besoins majeurs, avec un taux d'adhésion significatif pour l'ensemble du milieu sondé. C'est la base de toute stratégie de distribution.

2. Stratégie numérique et promotion : La nécessité d'une stratégie numérique efficace pour la découvrabilité est citée dans toutes les disciplines. Le patrimoine vivant et les arts du cirque accordent une priorité majeure à ces compétences, qui incluent également la production de contenu promotionnel (théâtre et cirque).
3. Médiation culturelle et engagement du public : L'interaction avec le public, en particulier dans les arts du cirque et la danse, soulève la nécessité de créer un lien avec lui au-delà de la performance.
4. Adaptation de l'offre : L'adaptation de la pratique artistique aux différents contextes de diffusion est la préoccupation la plus largement partagée, suivie de l'adaptation des spectacles à des lieux non conventionnels et de la conception d'offres modulables. Ces résultats soulignent une tendance marquée et un besoin de développement de compétences pour gérer la flexibilité et la diversification des formats et des lieux de présentation dans le milieu culturel.

Tableau 34 – Besoins de développement en lien avec la diffusion et distribution pour les arts de la scène

Thème de compétence commun	Danse (Total : 9)	Musique (Total : 9)	Théâtre (Total : 24)	Patrimoine vivant (Total : 3)	Arts du cirque (Total : 6)
Connaissance des réseaux et démarchage	Connaître les réseaux nationaux et internationaux spécifiques à la danse (7 - 78%)	Développer son réseau professionnel et ses partenariats (6 - 67%)	Connaître les réseaux de diffusion et identifier les programmeur.trice.s pertinent.e.s (14 - 58%)	Identifier les canaux de diffusion pertinents (festivals, plateformes) et adapter sa pratique (2 - 67%)	Faire du démarchage, comprendre les contrats et négocier (3 - 50%)
Stratégie numérique et découvrabilité	Élaborer des stratégies de marketing visuelles et numériques afin d'optimiser la découvrabilité (4 - 44%)	Optimiser sa présence numérique et sa découvrabilité sur les plateformes (<i>streaming</i> , réseaux sociaux) (2 - 22%)	Développer des stratégies de marketing numérique ciblées (7 - 29%)	Professionnaliser sa pratique en développant des stratégies de marketing et de distribution numériques (2 - 67%)	Développer des outils de promotion et communiquer stratégiquement (4 - 67%)
Médiation culturelle et engagement du public	Développer des approches de médiation culturelle et des expériences pour les spectateur.trice.s (4 - 44%)	(non spécifié directement)	Engager le public grâce à des rencontres, des ateliers et développer des programmes de fidélisation (6 - 25%)	Concevoir des offres de médiation engageantes (ateliers, démonstrations, rencontres) (1 - 33%)	Concevoir et animer des ateliers et des activités de médiation (5 - 83%)

Adaptation de l'offre et formats modulables	Adapter les modalités de diffusion et de présentation aux exigences techniques et scéniques uniques (1 - 11%)	Cibler et diversifier les canaux de diffusion (scènes, festivals, événements) (3 - 33%)	Adapter les spectacles pour des lieux de représentation non conventionnels et négocier des contrats de diffusion variés (10 - 42%)	Adapter sa pratique aux différents contextes de diffusion (scène, numérique, espace public) (2 - 67%)	Concevoir une offre de spectacles modulables adaptés aux contraintes spatiales (3 - 50%)
Gestion administrative et juridique	(non spécifié)	Protéger ses œuvres (droits d'auteur, licences) et comprendre la réglementation (5 - 56%)	Gérer les droits de diffusion numérique et archiver les créations passées (4 - 17%)	(Non spécifié directement)	Comprendre les différents types de contrats spécifiques au secteur et négocier (3 - 50%)

Les trois axes prioritaires pour la diffusion et la distribution en arts de la scène sont :

1. Maîtrise du processus de diffusion, du démarchage et du cadre contractuel

Ce besoin vise à transformer l'artiste en professionnel.le capable de commercialiser son œuvre de manière stratégique et sécuritaire.

- Développer la connaissance et l'activation des réseaux de diffusion nationaux et internationaux (danse et théâtre). Renforcer les compétences en démarchage, en négociation de contrats (cirque) et en protection des droits d'auteur, essentielles pour sécuriser et valoriser l'œuvre.

2. Stratégies de découvrabilité et de marketing numérique

Ce besoin est lié à l'impératif de visibilité à l'ère du numérique, qui nécessite une approche marketing ciblée et l'utilisation de plateformes modernes.

- Élaborer des stratégies de marketing et de distribution numériques pour optimiser la découvrabilité (patrimoine vivant, cirque et danse). Cela inclut l'optimisation de la présence sur les plateformes (*streaming*, billetterie) et la production de contenu promotionnel numérique de haute qualité (captations, *making-of*, vidéos) pour soutenir le démarchage et l'engagement.

3. Médiation culturelle et adaptation de l'offre au public

Ce besoin porte sur la relation entre l'œuvre et le public et exige des artistes une capacité à rendre leur travail accessible et engageant dans divers contextes.

- Concevoir et animer des ateliers et des activités de médiation culturelle (cirque et danse) afin de sensibiliser et de fidéliser le public. Parallèlement, développer l'expertise en adaptation des formats de spectacle (modularité) pour répondre aux contraintes des lieux non conventionnels et des différents publics ciblés (patrimoine vivant et théâtre).

5.1.1.4. Compétences transversales liées à la gestion pour les arts de la scène

L'analyse des besoins de développement liée à la gestion dans le milieu des arts de la scène suggère une concentration de la demande autour de la sécurisation financière et juridique et de la maîtrise des opérations liées aux tournées. La fusion des données permet d'identifier trois thèmes majeurs de compétences à prioriser pour assurer la viabilité et la pérennité des carrières et des organismes artistiques.

Les données montrent clairement que l'efficacité artistique est étroitement liée à une gestion d'entreprise rigoureuse.

- Cadre juridique et financement : La gestion des droits et de la propriété intellectuelle constitue le besoin le plus transversal. La recherche de financement et la négociation des cachets sont primordiales en danse, théâtre, patrimoine vivant et cirque.
- Gestion des opérations de tournées : La logistique de production et de tournée constitue un besoin critique pour les disciplines de scène. La complexité de l'organisation et du transport des spectacles est soulignée en théâtre et en danse.
- Gestion des parties prenantes et visibilité : La capacité à s'insérer dans l'écosystème est vitale. La gestion des relations avec les partenaires, la presse et les bailleurs de fonds est une compétence clé au théâtre comme en musique. La sensibilisation des décideurs politiques constitue également un besoin majeur pour le patrimoine vivant.
- Gestion des risques : La gestion de la sécurité et des risques est hautement prioritaire dans les disciplines physiques, telles que les arts du cirque (sécurité des agès et travail en hauteur).

Tableau 35 – Besoins de développement en lien avec la gestion pour les arts de la scène

Thème de compétence commun	Danse (Total : 10)	Musique (Total : 8)	Théâtre (Total : 20)	Patrimoine vivant (Total : 3)	Arts du cirque (Total : 6)
Financement et recherche de subventions	Élaborer des stratégies de financement diversifiées (7 - 70%)	Diversifier ses sources de revenus (2 - 25%)	Rechercher et négocier des financements publics (subventions) et privés (mécénat) (11 - 55%)	Rechercher du financement et des subventions (2 - 67%)	Négocier des cachets et les conditions de vente de ses spectacles (4 - 67%)

Contrats, aspect juridique et propriété intellectuelle	Négocier et gérer les contrats et les aspects légaux (droits d'auteur) (5 - 50%)	Négocier et gérer les contrats (édition, enregistrement, licence) (6 - 75%) ; Comprendre les enjeux légaux et fiscaux (4 - 50%)	Établir les contrats avec les intervenant.e.s (7 - 35%) ; Négocier des contrats de cession de droits d'auteur (3 - 15%)	Gérer les droits et la propriété intellectuelle spécifiques au patrimoine vivant (3 - 100%)	Négocier des cachets et les conditions de vente de ses spectacles (4 - 67%)
Logistique de production et de tournée	Gérer les budgets de production chorégraphique (5 - 50%) ; Optimiser la planification à long terme des activités (3 - 30%)	Planifier stratégiquement les sorties musicales et les tournées, en gérant la logistique et les budgets complexes (2 - 25%)	Gérer la planification et la logistique de production et de tournées (11 - 55%)	(Non spécifié directement)	Gérer la logistique et la mobilité des tournées (2 - 33%) ; Planifier et coordonner la logistique des tournées (2 - 33%)
Relation avec l'industrie et les partenaires	Constituer et gérer un organisme artistique (compagnies, collectifs) (4 - 40%)	Identifier et cultiver des relations clés avec les professionnel.le.s de l'industrie (gérant.e.s, agent.e.s) (4 - 50%)	Élaborer des dossiers de présentation et gérer les relations avec la presse, les médias, les partenaires et les bailleurs de fonds (10 - 50%)	Sensibiliser les décideurs politiques et les institutions (2 - 67%)	(Non spécifié directement)
Gestion des risques et sécurité	Gérer les aspects techniques des performances extérieures (sécurité, blessures, etc.) (3 - 30%) ; Mettre en œuvre des politiques de ressources humaines et de sécurité du travail (2 - 20%)	(non spécifié directement)	(non spécifié directement)	(non spécifié directement)	Gérer la sécurité et les risques spécifiques aux agrès, aux techniques aériennes, au travail en hauteur (3 - 50%)

Sur la base de ces données, trois axes de développement prioritaires s'imposent pour renforcer l'autonomie et la stabilité des artistes et des organismes des arts de la scène.

1. Sécurisation légale et financière des projets

Ce besoin consiste à doter les artistes d'outils pour pérenniser leur pratique en sécurisant leurs revenus et leur propriété.

- Développer l'expertise en recherche de financements diversifiés (subventions, mécénat) et en élaboration budgétaire pour la production et la tournée, tout en renforçant la maîtrise du cadre légal et contractuel, incluant la négociation de contrats (cachets, licences, cession de droits) et la gestion de la propriété intellectuelle (droits d'auteur, droits voisins).

2. Programmation et gestion de la logistique des tournées

Cet axe cible les compétences essentielles à la gestion des opérations nomades, une réalité inhérente aux arts de la scène.

- Développer la capacité à planifier stratégiquement les activités à long terme et les tournées, y compris la gestion de la logistique complexe (transport, adaptation technique, hébergement, visas). Cela nécessite d'optimiser les coûts et les itinéraires, tout en maintenant la qualité de la production et de la vie en tournée.

3. Structuration de l'organisme et gestion intégrée des risques

Ce besoin concerne la pérennité de l'organisme artistique et la protection des intervenant.e.s.

- Renforcer les compétences en constitution et gestion d'organismes artistiques ainsi qu'en développement de relations avec l'écosystème (partenaires, médias, décideurs politiques). Un volet essentiel est la gestion des risques et de la sécurité du travail (agrès, travail en hauteur, prévention des blessures), de même que l'archivage des productions afin d'en assurer la traçabilité et la réutilisation future.

5.1.2. Les artistes en arts visuels et en art public

Les arts visuels regroupent une communauté d'artistes dont la pratique s'articule autour de la peinture, de la sculpture, de l'estampe, de la photographie, du dessin, de l'illustration, des techniques multiples, des installations, de la bande dessinée, de la performance et des arts textiles ou de toute autre forme d'expression artistique apparentée à ce domaine.

L'art public se caractérise par la présence d'œuvres dans des espaces accessibles à tou.te.s, hors des murs traditionnels des musées et des galeries.

Les artistes en arts visuels et en art public figurent en deuxième position en ce qui a trait à la participation au sondage en ligne avec 43 répondant.e.s.

5.1.2.1. Les compétences liées à la création des œuvres en arts visuels et en art public

Le tableau 36 analyse les besoins en développement de compétences en arts visuels et en art public, mettant en évidence le rôle central du numérique et de l'innovation. Le besoin le plus fréquemment exprimé est l'exploitation des plateformes numériques pour la création et la diffusion des œuvres. Ce résultat souligne le caractère essentiel des outils numériques pour les artistes en arts visuels, non seulement comme canaux de diffusion, mais aussi comme moyens d'expression créative. Les participant.e.s ont apporté plusieurs précisions sur ce besoin, indiquant un intérêt pour :

- Mieux cibler leur marché et trouver des moyens de diffusion en dehors des réseaux sociaux ;
- Explorer des plateformes numériques adaptées à la diffusion de leurs œuvres ;

- Créer un site web de diffusion qui répond à leurs besoins de manière plus personnalisée que les plateformes existantes, et ce, à un coût abordable ;
- Savoir animer leurs illustrations et choisir les plateformes les plus appropriées ;
- Connaître les voies possibles de diffusion d'œuvres numériques et l'équipement nécessaire (son, projection).

Près de la moitié des personnes sondées souhaitent approfondir l'histoire de l'art et l'esthétique contemporaine pour enrichir leur démarche créative. Ces personnes ont précisé leur intérêt pour l'intégration de la bande dessinée, de la littérature (poésie, philosophie) et de nouveaux critères esthétiques dans leur pratique. Elles ont également exprimé le besoin de suivre des webinaires ou des séminaires sur l'histoire de l'art jusqu'à aujourd'hui, ainsi que d'être guidées dans la description de leur démarche artistique. Les compétences axées sur le développement technique de la pratique et l'innovation suivent de près. Plus du tiers des personnes interrogées cherchent à explorer des techniques et des matériaux novateurs, y compris les nouvelles technologies, telle que l'intelligence artificielle (IA) pour les textures.

Les personnes sondées ont également précisé leur intérêt pour l'apprentissage et la maîtrise de plusieurs logiciels et technologies liés à leur pratique. Elles souhaitent notamment améliorer leur utilisation de logiciels comme Procreate et Chat GPT, et apprendre à se servir de Clip Studio Paint et de TouchDesigner pour explorer l'art génératif et le vidéo mapping.

D'autre part, des répondant.e.s expriment également le besoin de développer leurs compétences pour concevoir et réaliser des œuvres d'art publiques. Cela implique d'intégrer les spécificités de l'environnement, qu'il s'agisse d'un environnement architectural, paysager ou historique, ainsi que les contraintes techniques des matériaux extérieurs. Les participant.e.s ont précisé leur intérêt à rendre leurs œuvres immersives. Ils souhaitent aussi en apprendre davantage sur les fondements de l'art public, maîtriser la création de murales (soutien technique, pratique), et connaître les étapes essentielles pour un premier projet d'art public.

Enfin, plusieurs personnes ont exprimé le besoin de savoir comment réussir un appel de dossiers et être choisies.

Tableau 36 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en arts visuels et en art public

Compétences de création	Nombre	
	Total : 42	Pourcentage (%)
Exploiter les plateformes numériques pour la création et la diffusion de ses œuvres	25	60
Nourrir sa pratique par la culture artistique : approfondir l'histoire de l'art et l'esthétique contemporaine pour enrichir sa démarche créative	21	50
Concevoir et réaliser des œuvres d'art public in situ, en intégrant les spécificités de l'environnement (architectural, paysager, historique, communautaire) et les contraintes techniques des matériaux extérieurs	17	40
Développer sa pratique artistique en explorant des techniques et matériaux novateurs, y compris les nouvelles technologies (IA pour les textures)	16	38

Concevoir la narration et la communication visuelle de ses œuvres, en développant des expériences interactives et immersives (incluant la réalité virtuelle et augmentée) pour le public

8

19

Intégrer les fondamentaux de la création visuelle (théorie des couleurs, principes de composition, organisation spatiale, lumière, volume et atmosphère)

8

19

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En plus des besoins déjà identifiés dans le tableau 36, d'autres besoins plus spécifiques ont été soulevés par les artistes consulté.e.s, notamment :

- Le perfectionnement du processus créatif : Certain.e.s artistes ont exprimé le souhait de comprendre le processus de création dans le but de se renouveler et d'enrichir leur démarche artistique en explorant de nouvelles combinaisons disciplinaires.
- La pratique traditionnelle et l'innovation : Des participant.e.s ont manifesté un intérêt pour le perfectionnement de techniques traditionnelles, comme la gravure ou le dessin, en les intégrant à la technologie moderne.
- L'hybridation des disciplines : Plusieurs commentaires mettent en évidence l'intérêt pour des pratiques qui ne sont pas incluses dans les choix du sondage. On retrouve entre autres des besoins en vidéopoésie et un désir d'intégrer l'univers de la bande dessinée à celui de la littérature.
- Le soutien aux pratiques innovantes : Un.e participant.e a exprimé un besoin de soutien en arts visuels pour développer une pratique innovante alliant métiers d'art et patrimoine vivant.

5.1.2.2. Les compétences liées à la production des œuvres en arts visuels et en art public

Le tableau 37 présente les besoins en développement de compétences pour la production dans le domaine des arts visuels et de l'art public.

Les besoins les plus importants exprimés par les personnes interrogées concernent :

- La fabrication et l'installation d'œuvres d'art public : Les participant.e.s ont précisé des besoins concernant la sécurité et les normes. Ces personnes souhaitent également maîtriser la manipulation, l'emballage et l'entreposage des œuvres d'art de manière professionnelle. Finalement, l'importance de savoir collaborer efficacement avec d'autres professionnel.le.s pour mener à bien leurs projets a été soulignée.
- La maîtrise des logiciels de création numérique (image, vidéo, son, 3D) : Ce besoin se classe en deuxième position, soulignant l'importance des outils numériques dans la pratique contemporaine. Les personnes interrogées ont précisé leur intérêt pour la création et la diffusion sur les plateformes numériques. Elles souhaitent notamment utiliser des logiciels comme InDesign et Illustrator pour la création, et réaliser des montages vidéo pour des publications sur les réseaux sociaux. L'intérêt pour la création d'images et le 3D a également été mentionné.
- La maîtrise de la photographie et de la vidéographie : Ce besoin vise à assurer la documentation des œuvres. Les participant.e.s ont précisé leur intérêt pour

la photographie d'œuvres d'art, souhaitant apprendre à prendre des photos de haute qualité, à utiliser les bons appareils et formats d'affichage. Le désir de pouvoir créer des vidéos attrayantes destinées à des plateformes telles qu'Instagram a également été exprimé.

- Les compétences en planification et en organisation de la production d'œuvres : Les personnes interrogées souhaitent notamment se former aux lois et aux normes environnementales et de sécurité liées à leur production. La gestion de la documentation de leurs œuvres est également un besoin exprimé, notamment la création d'un catalogue et l'élaboration d'une technique de classement des photos de leurs œuvres.

Tableau 37 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts visuels et en art public

Compétences de production	Nombre Total : 34	Pourcentage (%)
Fabriquer et installer des œuvres d'art spécifiques, public (techniques spécifiques, collaboration avec des professionnel.le.s)	18	53
Maîtriser les logiciels de création numérique (image, vidéo, son, 3D)	17	50
Maîtriser les techniques de photographie et de vidéographie pour documenter les œuvres	16	47
Planifier et organiser la production d'œuvres	11	32
Gérer les matériaux, les outils et les équipements d'atelier	9	26
Concevoir et réaliser des objets par fabrication numérique (impression 3D, découpe laser, etc.)	6	18
Connaître les normes de sécurité du travail en atelier	2	6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025.

En plus des besoins déjà identifiés, les réponses recueillies mettent de l'avant des intérêts exprimés sous forme de commentaires. Ces derniers apportent de nouvelles facettes aux compétences à acquérir ou sont liés à celles déjà présentes.

- Logiciels et outils numériques : Une personne souhaite approfondir ses compétences sur des logiciels de base comme Photoshop, InDesign et Illustrator. Un.e autre artiste a exprimé un besoin d'outils informatiques pour l'organisation, la gestion de son inventaire, de son calendrier, de ses contacts fournisseurs et de la facturation. Cela montre un besoin de formation qui va au-delà de la création et inclut également les aspects administratifs.
- Pratique analogique et pluridisciplinaire : Certains commentaires mettent l'accent sur la nécessité d'approfondir les pratiques non numériques, telles que l'écriture, la narration et le dessin dans le contexte de la bande dessinée. Il y a aussi un intérêt pour les projets de longue haleine et pour l'ergonomie.

- Innovation et art numérique : Des artistes ont manifesté un intérêt pour l'art numérique, notamment pour les installations interactives et robotiques, ainsi que pour la réalité virtuelle et les projections architecturales.

5.1.2.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution des œuvres en arts visuels et art public

Le tableau ci-après analyse les besoins de 43 personnes interrogées en développement de compétences dans le domaine de la diffusion et de la distribution des œuvres d'art visuel et d'art public.

Les besoins de perfectionnement professionnel des artistes en arts visuels exprimés révèlent plusieurs priorités, principalement axées sur la diffusion, la commercialisation et la professionnalisation.

Le besoin le plus fréquemment exprimé concerne la connaissance du réseau de diffusion et la maîtrise des stratégies de ciblage.

- Cartographie des lieux et des opportunités : Les artistes demandent une vue d'ensemble des possibilités de diffusion (galeries, centres d'artistes, événements) aux niveaux provincial et canadien. Ils ont un besoin précis de trouver de nouveaux lieux adaptés à leur pratique artistique.
- Outils d'information : La demande porte sur une liste complète des lieux, ainsi que sur des liens vers les organismes offrant des opportunités d'exposition.
- Compréhension du rôle de commissaire : Les artistes cherchent à comprendre les mécanismes par lesquels les commissaires sélectionnent et « recrutent » les artistes.
- Gestion des relations : La capacité à gérer les relations avec les galeristes et les collectionneurs constitue un besoin. Les artistes ont besoin d'apprendre à établir un premier contact et à entrer en relation avec ces professionnels. Un désir d'intégrer une communauté de galeristes a également été exprimé.

Les artistes manifestent également un fort intérêt pour le développement de compétences commerciales et financières afin de professionnaliser la vente de leurs œuvres.

- Mécanismes de vente et tarification : Le besoin d'acquérir des connaissances sur le marché de l'art, les mécanismes de vente et l'établissement du prix de leurs œuvres est essentiel.
- Diffusion numérique et plateformes : La diffusion numérique constitue un besoin majeur. Les artistes souhaitent savoir comment revitaliser leur boutique en ligne et identifier les meilleures plateformes de vente sur lesquelles se positionner, en plus de développer des stratégies de diffusion et de marketing numériques.

Les personnes sondées expriment une volonté marquée d'acquérir des savoir-faire pratiques pour l'exposition de leurs œuvres.

- Préparation d'expositions : La préparation d'expositions (accrochage, scénographie) s'impose comme un besoin de développement.

- **Innovation et mise en marché :** Les répondant.e.s souhaitent acquérir les compétences nécessaires à la disposition et au regroupement d'œuvres sur une grande surface, au montage d'expositions « surprenantes et intéressantes » et à l'innovation dans la présentation des œuvres. Ces personnes veulent également mieux comprendre la mise en marché actuelle.

Tableau 38 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres en arts visuels et en art public

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 43	Pourcentage (%)
Connaître les différents lieux de diffusion (galeries, centres d'artistes, événements, espaces publics, foires artistiques, web)	20	47
Connaître le marché de l'art, les mécanismes de vente et établir le prix de ses œuvres	20	47
Identifier et exploiter les plateformes de vente en ligne appropriées aux arts visuels et à l'art public	17	40
Rédiger des textes d'exposition (communiqués de presse, cartels)	12	28
Développer des stratégies de diffusion et de marketing numérique adaptées aux arts visuels et à l'art public	12	28
Préparer des expositions (accrochage, scénographie)	11	26
Gérer les relations avec les galeristes et les collectionneur.euse.s	10	23
Rédiger des propositions et des devis pour des projets d'art public	7	16
Connaître les règlements et les politiques en matière d'art public	5	12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Enfin, des besoins spécifiques en compétences rédactionnelles et en communication professionnelle sont soulevés.

- **Rédaction de textes d'exposition :** Les compétences liées à la rédaction de textes d'exposition incluent la rédaction de bons communiqués de presse et la préparation des dossiers d'exposition.
- **Stratégie de communication :** Les participant.e.s ont exprimé le besoin de faire preuve de plus de créativité et de diversité dans leur diffusion.

En résumé, la priorité pour les artistes en arts visuels se situe dans la professionnalisation des compétences de diffusion et de distribution, nécessitant un perfectionnement axé sur la connaissance du réseau, les techniques de vente en ligne et hors ligne, ainsi que sur les compétences relationnelles avec les acteur.trice.s clés du marché.

5.1.2.4. Les compétences liées à la gestion des œuvres en arts visuels et en art public

Le tableau 39 détaille les besoins en développement de compétences de 42 praticien.ne.s en arts visuels et en art public, particulièrement en ce qui a trait à la gestion de leurs œuvres.

- Les compétences en gestion juridique sont les plus demandées. Près de la moitié des personnes sondées souhaitent se former à la gestion des contrats, des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle. Gérer les aspects juridiques de la vente d'œuvres d'art implique un besoin de formation sur les droits et les devoirs de l'artiste à l'égard de ses créations et de sa clientèle. Il serait également d'intérêt d'aborder le legs des œuvres et ses impacts sur la descendance (impôts, etc.).
- La connaissance des ressources de financement est également une priorité pour les artistes qui souhaitent apprendre à rédiger des demandes de subventions et de bourses. Les personnes interrogées ont précisé leur intérêt à connaître les ressources existantes, qui ne sont pas toujours connues du grand public, en dehors des conseils des arts et du Canada.
- Les participant.e.s expriment également un besoin significatif en matière de stratégie de communication et de relations publiques.
- La gestion de la conservation et de l'archivage des œuvres constitue un autre besoin important. Les personnes consultées souhaitent notamment apprendre à trouver un fonds d'archives qui accepterait leurs œuvres (visuelles, textuelles, articles, etc.). Elles ont également souligné la nécessité de formations sur la conservation, le transport, la manutention et l'emballage adéquats des œuvres d'art, en particulier pour des formats spécifiques comme la bande dessinée. Enfin, elles désirent connaître les bonnes pratiques et les outils d'archivage numérique pour leurs fichiers.
- La planification et la gestion de projets ainsi que la gestion des assurances pour l'atelier et les œuvres ressortent comme des besoins importants.

Tableau 39 – Compétences pour la gestion des œuvres en arts visuels et en art public

Compétences de gestion	Nombre Total : 42	Pourcentage (%)
Gérer les aspects légaux de la vente d'œuvres d'art (contrats, droits d'auteur et propriété intellectuelle)	20	48
Connaître les ressources disponibles pour les artistes (subventions, bourses, résidences) et rédiger des demandes de subventions et de bourses	18	43
Gérer les relations publiques et la communication avec les médias	15	36
Gérer la conservation et l'archivage de ses œuvres	13	31
Planifier et gérer des projets artistiques et culturels (expositions, événements)	10	24
Gérer les assurances pour son atelier et ses œuvres	10	24
Organiser et gérer l'espace de travail (atelier)	8	19
Gérer le processus des commandes et les projets sur mesure	4	10
Gérer des matériaux et des stocks (achat, entretien, etc.)	2	5

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.2.5. Les tendances principales pour les artistes en arts visuels et en art public

Les artistes en arts visuels et en art public ont exprimé le besoin de se professionnaliser et de s'adapter aux réalités actuelles du marché. Les résultats du sondage indiquent que les besoins de formation se concentrent sur la création, la production, l'innovation et la culture artistique.

- Le numérique au cœur de la création et de la diffusion : Le besoin le plus fréquemment exprimé est d'exploiter les plateformes numériques pour la création et la diffusion des œuvres. La maîtrise des logiciels de création numérique est également un besoin significatif.
- L'art public : Près de la moitié des personnes sondées expriment un besoin de développer leurs compétences pour concevoir et réaliser des œuvres d'art public. Ce besoin est souvent associé à la maîtrise des normes, de la sécurité et des appels à projets.
- La gestion, une préoccupation pour plusieurs : Les artistes souhaitent se former à la gestion des aspects légaux. La connaissance des ressources de financement et la rédaction de demandes de bourses sont également des besoins importants.
- Les compétences et l'interdisciplinarité : Les artistes expriment un intérêt à explorer de nouvelles techniques, y compris l'intégration de la bande dessinée et de la littérature dans leur pratique. La vidéopoésie et l'intégration de l'univers de la bande dessinée dans la littérature sont également notables.

5.1.3. Les arts multidisciplinaires

Les arts multidisciplinaires regroupent des créateur.trice.s dont les formes d'expression exploitent plusieurs langages disciplinaires, connaissances et techniques dans une même œuvre. Les œuvres qui en résultent peuvent être associées aux arts scéniques, à l'art engagé, aux collaborations entre la science et l'art, à l'art environnemental, à l'art urbain, etc.

Cette section présente les besoins en développement de compétences de 22 artistes du milieu des arts multidisciplinaires.

5.1.3.1. Les compétences liées à la création en arts multidisciplinaires

Le besoin le plus fréquemment exprimé est :

- La capacité de concevoir des œuvres qui peuvent s'adapter à différents types d'espaces et de contextes de présentation (galeries, théâtres, etc.). Cette compétence fait l'objet d'un consensus chez trois artistes sur quatre.

Ces dernier.ère.s souhaitent également savoir comment présenter leur travail artistique à plus grande échelle, notamment en tenant compte de l'écologie et du numérique.

Trois autres besoins soulevés témoignent d'un intérêt pour la multidisciplinarité et les pratiques innovantes. Ces besoins incluent de :

- Combiner des méthodologies de création issues de différentes disciplines artistiques ;
- Expérimenter des technologies numériques pour fusionner des médiums artistiques ;
- Articuler clairement sa démarche créative transdisciplinaire ;
- Créer des installations ou des performances immersives qui engagent le public de manière multisensorielle.

Tableau 40 – Compétences pour la création en arts multidisciplinaires

Compétences de création	Nombre Total : 22	Pourcentage (%)
Concevoir des œuvres qui peuvent s'adapter à différents types d'espaces et de contextes de présentation (galeries, théâtres, espaces publics, environnements numériques)	17	77
Combiner des méthodologies de création et des esthétiques provenant de différentes disciplines artistiques (théâtre, danse, arts visuels, musique, performance, etc.) pour créer des œuvres hybrides	10	45
Expérimenter avec des technologies numériques pour fusionner des médiums artistiques (réalité augmentée, installations interactives)	10	45
Articuler clairement sa démarche créative transdisciplinaire	10	45
Créer des installations ou des performances immersives qui engagent le public de manière multisensorielle	10	45
Se tenir informé.e des évolutions et des innovations dans les différentes disciplines	7	32
Concevoir des dramaturgies non linéaires et des structures narratives complexes qui exploitent la multimodalité	3	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.3.2. Les compétences liées à la production en arts multidisciplinaires

Les données recueillies démontrent que les défis techniques et logistiques propres à la production de l'art multidisciplinaire ne nécessitent pas d'investissement dans le développement de ces compétences. Aucun énoncé de compétence n'atteint le seuil de validité fixé.

Tableau 41 – Compétences pour la production en art multidisciplinaire

Compétences de production	Nombre Total : 17	Pourcentage (%)
Coordonner la mise en œuvre technique liée à l'introduction de différentes disciplines et de médiums artistiques (son, lumière, vidéo, machinerie scénique, éléments plastiques, etc.)	7	41
Se familiariser avec l'utilisation de technologies émergentes qui facilitent la création multidisciplinaire (réalité augmentée, intelligence artificielle, captation de mouvement) et en comprendre les limites et les opportunités	7	41

Identifier et évaluer les risques potentiels liés à la combinaison de différentes disciplines (ex. : sécurité des installations interactives, manipulation de matériaux mixtes) et mettre en place des protocoles de sécurité spécifiques pour les productions multidisciplinaires impliquant des techniques variées	7	41
Adapter les solutions techniques de production aux contraintes spécifiques des lieux de présentation multidisciplinaires (espaces non conventionnels, galeries, environnements numériques) et concevoir des systèmes de production modulaires et flexibles pour s'adapter à différents contextes	7	41
Concevoir et réaliser des installations ou des performances qui nécessitent une expertise technique polyvalente	6	35
Utiliser des logiciels et des plateformes qui permettent l'intégration et le contrôle de différents médias (ex. : logiciels de mapping vidéo, systèmes de contrôle d'éclairage et de son interactifs)	6	35
Gérer les flux de travail et les calendriers de production pour des projets impliquant plusieurs équipes techniques spécialisées	5	29
Concevoir et fabriquer des éléments scénographiques, des costumes ou des accessoires qui intègrent des aspects de différentes disciplines (ex. : costumes lumineux interactifs, sculptures sonores)	4	24
Résoudre les défis techniques spécifiques liés à l'interaction entre différentes disciplines (ex. : intégrer des projections vidéo avec des mouvements de danse complexes)	2	12
Développer un vocabulaire technique commun pour faciliter la communication entre les équipes spécialisées (son, lumière, vidéo, etc.)	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.3.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en arts multidisciplinaires

Les artistes consulté.e.s manifestent un intérêt prononcé pour :

- L'optimisation de la présentation de leurs œuvres pour une diffusion multicanal ;
- La gestion des relations avec les diffuseurs, les programmeur.trice.s et les commissaires.

Ces résultats soulignent que la priorité est de rendre les œuvres accessibles à un large public et de développer des relations professionnelles avec des diffuseurs, programmeur.trice.s et commissaires spécialisés dans les formes hybrides.

Un.e artiste suggère d'ailleurs en commentaire de développer une expertise en matière de stratégies de diffusion locales et nationales pour rendre ces formats plus accessibles.

Tableau 42 – Compétences pour la diffusion et distribution en art multidisciplinaire

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 18	Pourcentage (%)
Optimiser la présentation de ses œuvres pour une diffusion multicanal (galeries, scènes, théâtre, plateformes musicales, environnements numériques, festivals hybrides) et engager des publics précis, sensibles à la nature hybride de la création (amatrices et amateurs d'art contemporain, de performance, de nouvelles technologies).	11	61
Identifier et établir des relations avec des diffuseurs, programmeur.trice.s et commissaires spécialisé.e.s dans les formes hybrides	10	56
Concevoir des stratégies de médiation pour aider le public à comprendre et apprécier la complexité interdisciplinaire des œuvres	8	44
Déterminer la valeur économique des œuvres hybrides, en tenant compte des conventions de prix de chaque discipline	8	44
Créer des portfolios numériques ou des plateformes en ligne pour présenter la complexité des projets	8	44
Produire du matériel promotionnel pertinent (vidéos, photos, extraits interactifs) qui reflète la nature composite des œuvres et l'adapter aux spécificités de chaque plateforme de diffusion (format, durée, narration)	7	39
Créer des réseaux d'artistes multidisciplinaires pour partager ressources et opportunités	5	28
Explorer des modèles de vente novateurs et négocier des contrats de vente ou de licence adaptés à la complexité multidisciplinaire	2	11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.3.4. Les compétences liées à la gestion en art multidisciplinaire

Le tableau 43 présente les besoins en développement de compétences de 18 artistes du milieu des arts multidisciplinaires axés sur la gestion.

Le besoin le plus significatif pour les artistes en arts multidisciplinaires est :

- D'identifier et de solliciter des sources de financement adaptées à leur pratique polyvalente.

Ce résultat montre que, malgré l'existence de programmes de subventions spécifiques aux disciplines, les artistes en arts multidisciplinaires ont des besoins particuliers en matière de financement pour leurs projets.

Tableau 43 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en art multidisciplinaire

Compétences de gestion	Nombre Total : 18	Pourcentage (%)
Identifier et solliciter des sources de financement qui soutiennent la création multidisciplinaire (CALQ, CAC, programmes spécifiques croisant les disciplines)	9	50
Gérer les licences d'utilisation de ses œuvres multidisciplinaires dans différents contextes (diffusion en ligne, performances, installations)	8	44
Concevoir des stratégies de médiation qui rendent accessibles et engageantes des œuvres qui croisent les disciplines pour un public potentiellement varié	8	44
Coordonner des équipes artistiques et techniques issues de différentes disciplines (théâtre, musique, arts visuels, danse, numérique) au sein de projets complexes et établir des protocoles de communication et de collaboration efficaces entre des professionnel.le.s aux méthodes de travail et aux langages divers	7	39
Gérer les calendriers de production et les budgets pour des projets impliquant des échéanciers et des ressources multiples	7	39
Comprendre et appliquer les lois sur le droit d'auteur et la propriété intellectuelle dans un contexte où plusieurs formes d'expression artistique sont combinées	7	39
Développer des systèmes d'archivage qui permettent de documenter adéquatement les différentes composantes de leurs œuvres (vidéos de performance, enregistrements sonores, documentation visuelle des installations, code interactif)	6	33
Identifier et cultiver des partenariats avec des organismes culturels, des institutions éducatives, des entreprises technologiques ou des acteur.trice.s communautaires au Québec pour des projets hybrides	6	33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.3.5. Les tendances principales pour les arts multidisciplinaires

Selon les résultats de l'enquête, les besoins de développement de compétences des artistes en arts multidisciplinaires se concentrent sur la création, la diffusion et la gestion.

Trois domaines de compétence sont mis en évidence.

- La création et l'adaptation aux lieux : La capacité de concevoir des œuvres qui peuvent s'adapter à différents types d'espaces et de contextes de présentation est une priorité pour plus des trois quarts des personnes consultées.
- La diffusion et la distribution pour rendre l'art plus accessible : Le principal besoin dans cette catégorie est l'optimisation de la présentation des œuvres pour une diffusion multicanal. Plus de la moitié des individus interrogés l'ont identifié. De plus, l'identification des diffuseurs, programmeurs et commissaires afin de créer des liens avec eux est un besoin clé pour plus de la moitié des participant.e.s. Ces résultats soulignent que la

priorité est de développer des relations professionnelles et de rendre les œuvres accessibles à un large public.

- La gestion et le financement de la création : La recherche de financements est une priorité pour les artistes en art multidisciplinaire. La moitié de ce groupe souhaite se former à l'identification et à la sollicitation de sources de financement. Ceci indique que les artistes en arts multidisciplinaires ont des besoins particuliers en matière de financement pour leurs projets, et ce, malgré l'existence de programmes de bourses.

5.1.4. Les arts médiatiques (cinéma et télévision)

Les arts médiatiques se définissent comme un ensemble d'explorations et de pratiques artistiques, dont les processus et les œuvres mobilisent principalement les technologies numériques pour la création et la diffusion. Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches inclut aussi, dans la définition des arts médiatiques, le domaine du cinéma et de la vidéo (les œuvres de fiction, le documentaire, les œuvres de nature expérimentale, l'installation vidéo, etc.).

5.1.4.1. Les compétences liées à la création en arts médiatiques

Ce chapitre se penche sur les besoins en matière de développement de compétences pour la création d'œuvres par 21 artistes qui s'identifient comme professionnel.le.s des arts médiatiques.

Bien que les besoins de ces personnes ne convergent pas sur un point unique, la plus forte demande se concentre sur :

- Les compétences liées à la conception et à la réalisation de projets audiovisuels.

Ces individus souhaitent surtout concevoir des scénarios et réaliser des films ainsi que diverses formes de production médiatique.

Pour ce groupe professionnel, il y aurait peut-être lieu de poursuivre le partenariat avec L'inis, la mutuelle de formation du milieu audiovisuel, afin de proposer des formations aux cinéastes indépendant.e.s adaptées aux réalités de la région de la Capitale-Nationale. Cet organisme réalise un diagnostic triennal des besoins en développement des compétences afin de proposer des formations pertinentes aux cinéastes indépendant.e.s.

Lors des consultations préalables avec des représentant.e.s de ce secteur, il est apparu que les artistes du domaine audiovisuel étaient polyvalent.e.s et devaient développer plusieurs compétences pour soutenir leur développement multidisciplinaire nécessaire à la production de projets médiatiques.

Tableau 44 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en arts médiatiques

Compétences de création	Nombre Total : 21	Pourcentage (%)
Concevoir la vision artistique d'un projet et écrire des scénarios captivants pour diverses formes médiatiques	9	43
Réaliser des films de fiction, documentaires et des productions pour de multiples médiums, en intégrant les considérations éthiques	8	38
Diriger et guider les acteur.trice.s dans leur interprétation de personnages complexes devant la caméra ou pour des captations de mouvement	7	33
Projeter et moduler la voix pour le cinéma, le doublage, la surimpression et la narration	7	33
Exploiter les modèles d'intelligence artificielle pour générer des contenus visuels et sonores et en comprendre les limites et les opportunités	6	28
Développer l'art interactif et immersif (réalité virtuelle/augmentée, installations interactives, narration spatiale)	5	24
Créer avec des outils numériques essentiels (logiciels 2D/3D, animation, effets visuels, moteurs de jeu, graphisme) et concevoir des animations graphiques et des titrages	4	19
Maîtriser l'art sonore et programmer des logiciels/algorithmes pour des applications créatives	3	14
Exploiter les drones pour des prises de vue aériennes de sites ou d'installations artistiques (dans le respect des réglementations)	3	14
Maîtriser les techniques de captation multi-caméras pour les performances scéniques	3	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.4.2. Les compétences liées à la production en arts médiatiques

Il apparaît aussi nécessaire pour les besoins liés à la production d'œuvres audiovisuelles de référer la mutuelle sectorielle L'Inis pour combler ces besoins afin d'offrir des formations adaptées au milieu de la Capitale-Nationale.

Tableau 45 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts médiatiques

Compétences de production	Nombre Total : 15	Pourcentage (%)
Planifier, organiser et coordonner toutes les phases, du tournage à la postproduction	7	47
Réaliser des projets de cocréation	5	33
Exploiter les technologies immersives : appliquer les techniques de photographie/vidéo 360° ou VR	5	33

Réaliser et produire des contenus audio-vidéo de haute qualité (captation, montage, éclairage et manipulation de la caméra)	4	27
Comprendre les protocoles de plateau et y intégrer les exigences de santé, de sécurité et d'écoresponsabilité	4	27
Installer et ajuster des équipements variés pour sculpter l'ambiance visuelle des œuvres et produire un éclairage professionnel	4	27
Prendre en charge la postproduction audiovisuelle : effectuer le montage non-linéaire sur logiciels professionnels, incluant l'étalonnage colorimétrique, le mixage audio et l'ajout d'effets spéciaux	4	27
Intégrer les technologies interactives : utiliser des écrans tactiles et capteurs dans des installations vidéo ou des expositions	3	20
Répondre à des appels d'offres et réaliser des productions adaptées à divers médiums (cinéma, télévision, installations, etc.)	2	13
Maîtriser la captation visuelle et sonore : réaliser la captation visuelle et sonore en opérant diverses caméras (DSLR, cinéma, drones)	1	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.4.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en arts médiatiques

Le tableau 46 présente les besoins de développement de compétences de 16 personnes du milieu des arts médiatiques, axés sur la diffusion et la distribution de leurs œuvres.

Le besoin en développement de compétences le plus fortement exprimé par les répondant.e.s concerne :

- La gestion des relations avec les diffuseurs et les distributeurs. Les compétences à développer visent à combler le besoin d'établir un lien entre la création artistique et les exigences du marché, notamment en fournissant les outils nécessaires pour la négociation de contrats, la connaissance des réseaux et l'entretien des partenariats.

Ce taux élevé s'explique par le rôle stratégique des diffuseurs et des distributeurs, qui constituent le lien crucial entre l'œuvre et son public.

L'objectif est clair : professionnaliser la démarche de diffusion pour assurer la viabilité économique et la pérennité de la carrière artistique.

Tableau 46 – Compétences pour la diffusion et distribution en arts médiatiques

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 16	Pourcentage (%)
Gérer les relations avec les diffuseurs et distributeurs	8	50
Développer un réseau professionnel au sein de l'industrie (festivals, marchés, plateformes de financement)	7	44
Élaborer des stratégies de promotion et de diffusion pour les marchés nationaux et internationaux	6	37

Concevoir des <i>pitchs</i> percutants pour présenter ses projets	6	37
Optimiser les formats vidéo pour la diffusion multiformat sur diverses plateformes (web, télé, musées)	6	37
Élaborer des stratégies d'engagement du public basées sur la mise en récit transmédiatique (<i>transmedia storytelling</i>)	5	31
Gérer la présence en ligne et mettre en œuvre des stratégies de marketing numérique axées sur la découvrabilité	4	25
Effectuer une veille technologique constante sur les innovations en matière de diffusion	4	25
Utiliser des logiciels de gestion de médias numériques (DAM) pour organiser les contenus audiovisuels	3	19
Déployer des solutions de diffusion en direct pour les événements	3	19
Naviguer dans l'environnement des nouvelles plateformes de diffusion et appréhender les enjeux de la monétisation en ligne	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.4.4. Les compétences liées à la gestion en arts médiatiques

Le tableau 47 présente les besoins en développement de compétences axés sur la gestion pour les personnes du milieu des arts médiatiques. Il est important de noter qu'en raison de la taille réduite de l'échantillon, ces résultats ne sont pas représentatifs de l'ensemble de la profession.

Les résultats indiquent que les besoins de développement de compétences les plus pressants sont d'ordre financier et juridique. Deux tiers des personnes interrogées souhaitent se former à :

- La gestion des contrats et des droits d'auteur adaptée aux arts médiatiques.

Les préoccupations financières sont également prédominantes :

- Plus de la moitié des répondant.e.s expriment un besoin d'améliorer leur compréhension de la propriété intellectuelle, des modèles économiques viables dans ce secteur, et des pratiques des sociétés de gestion collective.
- La même proportion d'artistes a également mentionné la recherche de financement pour leurs projets artistiques.
- L'élaboration de montages financiers et de budgets de production détaillés est également une priorité pour la moitié des répondant.e.s.

Tableau 47 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en arts médiatiques

Compétences de création	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Gérer les contrats, les droits d'auteur et les aspects juridiques (assurances, préachats de droits), incluant les droits à l'image	9	64

Rechercher et diversifier les sources de financement et de subventions pour les projets artistiques	8	57
Comprendre la propriété intellectuelle, les modèles économiques émergents et les pratiques des sociétés de gestion collective	8	57
Élaborer des montages financiers et des budgets détaillés pour les productions audiovisuelles et numériques	7	50
Composer, diriger et coordonner des équipes multidisciplinaires (scénaristes, technicien.ne.s, ingénieurs)	4	29
Développer sa littératie juridique et éthique liée à l'utilisation des technologies génératives et de l'IA	3	21
Développer, négocier et gérer des accords de coproduction et de partenariat	3	21
Comprendre et répondre aux enjeux éthiques et sociaux (équité, diversité et inclusion), de santé et de sécurité au travail ainsi que d'appropriation culturelle	3	21
Intégrer les principes d'écoresponsabilité et de développement durable aux productions audiovisuelles	2	14
Gérer l'acquisition et la maintenance du matériel audiovisuel, ainsi que les flux de travail numériques et les actifs médiatiques	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.4.5. Les tendances principales en arts médiatiques

Le sondage révèle que les professionnel.le.s des arts médiatiques ont des besoins de formation axés sur des compétences essentielles à la gestion de leurs affaires et à la concrétisation de leurs projets artistiques. Les besoins les plus significatifs se situent en gestion et en diffusion.

- Les compétences en affaires : C'est dans ce domaine que les besoins sont les plus marqués. Ces individus accordent une grande importance aux aspects juridiques et financiers de leur pratique. Ils souhaitent notamment se former à la gestion des contrats et des droits d'auteur. Un grand nombre d'entre eux a exprimé un fort besoin de se perfectionner dans la recherche de financement pour leurs projets. Ils étaient aussi nombreux à soulever le besoin d'améliorer leur compréhension de la propriété intellectuelle, des modèles économiques et des pratiques des sociétés de gestion collective. L'élaboration de budgets de production et de montages financiers est également une priorité.
- La diffusion et la distribution : En ce qui concerne le développement de carrière, le besoin le plus important est lié à la diffusion et à la distribution. La gestion des relations avec les diffuseurs et distributeurs a été sélectionnée par la moitié des répondant.e.s.

5.1.5. Les auteur.e.s (lettres et littérature)

Ce chapitre présente les besoins en matière de développement des compétences des personnes œuvrant dans le domaine littéraire.

Le milieu des lettres et de la littérature se définit par l'ensemble des auteur.e.s qui créent des œuvres littéraires (écrivain.e.s, poètes, dramaturges, essayistes, slammeur.euse.s, etc.) et qui évoluent au sein de l'écosystème littéraire québécois.

5.1.5.1. Les compétences liées à la création littéraire pour les auteur.e.s

Le groupe des auteur.e.s est le troisième en termes d'importance dans l'enquête en ligne. Au total, 19 personnes ont identifié des compétences disciplinaires à acquérir ou à développer.

Le principal besoin mis en évidence est :

- De perfectionner ses créations littéraires par la rétroaction, notamment en participant à des résidences d'écriture.

Ces auteur.e.s soulignent l'importance de définir la pertinence de ces résidences en précisant, de plus, qu'elles sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Certain.e.s auteur.e.s ont également exprimé leur besoin de briser la solitude liée à l'écriture en rejoignant des groupes de travail.

Tableau 48 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création littéraire

Compétences de création	Nombre Total : 19	Pourcentage (%)
Perfectionner ses créations littéraires par la rétroaction en participant à des résidences d'écriture	10	53
Perfectionner ses techniques d'écriture et explorer une diversité de genres littéraires (roman, poésie, essai, théâtre, scénario, littérature jeunesse, etc.)	9	47
Acquérir des techniques de remue-méninges, d'exercices créatifs et de génération d'idées afin de développer des outils de création adaptés aux auteur.e.s	8	42
Développer des formes narratives et poétiques, construire des personnages complexes et crédibles, des intrigues captivantes et des structures narratives solides	6	31
Scénariser des œuvres pour le cinéma, la télévision, le documentaire et les jeux vidéos	6	31
Explorer les outils numériques d'aide à la rédaction et à l'exploration stylistique pour faciliter et enrichir la création littéraire et narrative (ex. : Sudo Write, Jasper, Rytr, Jenni)	6	31
Explorer des thèmes contemporains et sociaux, mener des recherches documentaires et des enquêtes pour nourrir l'écriture	4	21
Réviser et corriger rigoureusement ses textes (grammaire, syntaxe, orthographe, ponctuation, etc.)	3	16
Créer, à l'aide de l'intelligence artificielle (ex. : Mid Journey, Stable Diffusion, DALL-E), des visuels d'inspiration pour ses personnages, ses décors et pour accompagner la diffusion de son œuvre	2	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.5.2. Les compétences liées à la production littéraire

Le groupe de 16 auteur.e.s s'est montré peu concerné par l'acquisition des compétences nécessaires à la production de leurs œuvres. Aucun consensus réel n'émerge. On peut en conclure que les compétences que ces auteur.e.s veulent développer ne relèvent pas de ce champ de compétences.

Tableau 49 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production littéraire

Compétences de production	Nombre Total : 16	Pourcentage (%)
Explorer les différentes plateformes d'autoédition et leurs spécificités (mise en page, conception de la couverture, distribution numérique et physique, marketing, etc.)	7	44
Planifier les étapes de création d'une œuvre (de l'idée à la publication), structurer les processus de production (pipelines) pour optimiser la productivité et mener à terme vos projets littéraires	7	44
Coordonner la collaboration avec les professionnel.le.s de l'édition (éditeur.trice.s, correcteur.trice.s, illustrateur.trice.s, bêta-lecteur.trice.s) pour les révisions, la conception de la couverture, le marketing et la promotion des œuvres	7	44
Intégrer les différentes étapes du processus d'édition littéraire	5	31
Négocier un contrat d'édition (droits d'auteur, redevances, licences d'utilisation, droits secondaires, édition, traduction, illustrations, etc.)	5	31
Préparer un manuscrit pour la soumission ou l'autoédition (mise en forme, relecture finale)	5	31
Développer des habiletés de cocréation et de collaboration dans le cadre de la scénarisation de projets télévisuels ou autres	4	25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.5.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution littéraires

Dix-sept auteur.e.s ont identifié des besoins pour la diffusion et la distribution de leurs œuvres.

Une seule compétence peut être considérée comme un besoin significatif :

- La rédaction de documents de candidature et d'intention.

Ce besoin s'inscrit dans un désir de professionnalisation de leur pratique, notamment en ce qui concerne l'approche du marché littéraire. Les auteur.e.s cherchent à maîtriser les codes du milieu et à se donner les moyens de se positionner efficacement face aux éditeurs, aux organismes subventionnaires et au public. Cette compétence est également axée sur les aspects financiers du métier et couvre la compréhension des exigences des organismes subventionnaires en vue de l'obtention de fonds destinés à la création et à la diffusion littéraires.

Aussi, rédiger des documents de candidature et d'intention (financement, soumission des œuvres aux éditeurs, participation à des prix ou concours littéraires, événements de diffusion)

est considéré comme un besoin exigeant un accompagnement personnalisé. Les personnes interrogées souhaitent apprendre à rédiger des demandes de bourses et des dépôts de projets, ainsi qu'à créer des dossiers inspirants et précis qui captent l'attention. Elles veulent aussi concevoir des propositions sans faille pour les maisons d'édition et connaître les différentes opportunités de financement et de représentation lors de salons, de lectures ou d'événements.

Tableau 50 – Compétences à acquérir ou à développer pour la diffusion et distribution littéraire

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 17	Pourcentage (%)
Rédiger des documents de candidature et d'intention (financements, soumission des œuvres aux éditeurs, participation à des prix ou concours littéraires, événements de diffusion)	9	53
Comprendre les exigences des organismes subventionnaires pour l'obtention de fonds destinés à la création et à la diffusion littéraire	7	41
Optimiser la diffusion sur les plateformes numériques les plus appropriées et la découvrabilité de ses œuvres littéraires grâce au marketing numérique et aux outils de promotion en ligne (rayonnement, visibilité, accessibilité)	7	41
Développer des techniques de lecture publique et la présence scénique	7	41
Assurer la médiation culturelle dans le milieu des lettres et de la littérature	6	31
Connaître les barèmes de diffusion des œuvres littéraires et rechercher des diffuseurs (agent.e.s littéraires, maisons d'édition, librairies et bibliothèques) pour ses œuvres	5	29
Organiser et animer des événements littéraires (lancements, dédicaces, salons, festivals) et des rencontres avec le public	5	29
Comprendre et naviguer sur les plateformes de vente numérique et gérer sa présence digitale	3	18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.5.4. Les compétences liées à la gestion littéraire

La principale compétence recherchée est le développement et l'entretien de son réseau professionnel (autres auteur.e.s, critiques et journalistes).

Tableau 51 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion littéraire

Compétences de gestion	Nombre Total : 15	Pourcentage (%)
Développer et entretenir son réseau professionnel (autres auteur.e.s, critiques, journalistes)	8	53
Développer et gérer sa marque d'auteur.e ainsi que les relations avec les médias (entrevues, articles, critiques)	7	47
Administrer les ventes de livres, les redevances et les droits d'auteur.e ainsi que les licences	5	33

Organiser et archiver efficacement manuscrits, notes et correspondances	4	27
Négocier des contrats d'édition et gérer les droits dérivés de ses œuvres	4	27
Administrer ses déclarations fiscales pour ses revenus d'auteur.e	2	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.5.5. Les tendances principales pour le milieu littéraire

L'analyse des besoins en développement de compétences des auteur.e.s révèle que, malgré la petite taille de l'échantillon, des tendances émergent.

Les points les plus importants à retenir pour les formations sont :

- La quête de la rétroaction et de la communauté littéraire : Le principal besoin exprimé par les auteur.e.s est de perfectionner leurs créations littéraires grâce à la rétroaction, notamment en participant à des résidences d'écriture. Cette priorité met en évidence la valeur de l'échange et de l'accompagnement personnalisé pour les auteur.e.s.
- La rédaction de dossiers de candidature : La rédaction de documents de candidature et d'intention constitue un besoin significatif en matière de diffusion. Les auteur.e.s cherchent à maîtriser les codes du milieu et à se donner les moyens de se positionner efficacement face aux éditeurs, aux organismes subventionnaires et au public. À ce besoin s'ajoute celui de comprendre les exigences des organismes subventionnaires en vue de l'obtention de fonds destinés à la création et à la diffusion littéraires.
- Le développement du réseau professionnel : Le développement et l'entretien de leur réseau professionnel sont des besoins en matière de gestion de carrière. Les auteur.e.s cherchent à améliorer leur pratique au contact d'autres professionnel.le.s et en rejoignant des groupes de travail afin de briser la solitude inhérente à leur métier.

5.1.6. Les métiers d'art

Les métiers d'art impliquent la maîtrise de savoir-faire manuels traditionnels ou actuels. Ils visent la création d'œuvres originales, uniques ou en multiples exemplaires, destinées à une fonction utilitaire, décorative ou d'expression, toujours par un exercice lié à la transformation du bois, des textiles, des métaux, de l'argile, de la pierre, du verre, du cuir ou de toute autre matière.

5.1.6.1. Les compétences liées à la création en métiers d'art

Les artisan.e.s des métiers d'art expriment trois besoins de développement distincts et d'égale importance. Ces besoins témoignent d'une volonté de moderniser leur pratique et d'en assurer la pertinence dans le milieu artistique contemporain.

- L'innovation dans la création : Les artistes souhaitent explorer de nouveaux matériaux, des procédés durables et des techniques contemporaines.
- L'intégration des technologies : Intégrer des outils numériques tels que la modélisation 3D et la découpe laser au processus créatif est souhaité.
- La professionnalisation de la présentation : Un besoin de savoir photographier et de présenter visuellement ses créations de manière professionnelle est également exprimé.

Tableau 52 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création en métiers d'art

Compétences de création	Nombre Total : 16	Pourcentage (%)
Explorer de nouveaux matériaux et procédés durables et écoresponsables avec un potentiel créatif et adapter les techniques existantes à des expressions contemporaines	8	50
Intégrer des technologies numériques dans le processus créatif (modélisation 3D, découpe laser, etc.)	8	50
Développer sa capacité à photographier et à présenter visuellement ses créations de manière professionnelle	8	50
Réaliser des croquis, des maquettes et des prototypes précis	6	38
Nourrir son inspiration par des recherches artistiques, historiques et culturelles	6	38
Comprendre les attentes et les besoins des différents marchés (art, design, artisanat)	5	31
Évaluer les opportunités et les limites de l'intelligence artificielle et des outils numériques avancés pour concevoir, modéliser et optimiser les créations dans les métiers d'art	3	19
Appliquer les principes du design (forme, fonction, esthétique) à la création	2	12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Cette orientation vers l'innovation et la présentation suggère que les professionnel.le.s cherchent à positionner leurs techniques en tant qu'art contemporain, plutôt que de les limiter à la vente dans le domaine de l'artisanat.

5.1.6.2. Les compétences liées à la production en métiers d'art

Le tableau 53 présente les besoins en développement de compétences axés sur la production dans le milieu des métiers d'art. Deux besoins de développement se démarquent :

- L'optimisation de la gestion des ressources (matériaux, temps, énergie) ;
- La documentation des processus de fabrication.

Ces résultats soulignent leur volonté de rendre leur pratique plus efficace, durable et professionnelle.

Tableau 53 – Compétences pour la production en métiers d'art

Compétences de production	Nombre Total : 10	Pourcentage (%)
Optimiser la gestion des ressources (matériaux, temps, énergie) et réduire le gaspillage, en intégrant la durabilité et l'écoresponsabilité à chaque étape du calcul des coûts de production	5	50
Documenter les processus de fabrication pour la traçabilité et la reproduction des œuvres	5	50

Explorer et appliquer l'intelligence artificielle et d'autres technologies émergentes pour enrichir les processus de création et de fabrication	4	40
Gérer efficacement les relations avec la clientèle (prise de commande, suivi des ventes, service après-vente)	4	40
Maîtriser les outils numériques avancés (CAO/DAO, modélisation 3D, numérisation 3D, FAO/CNC) pour optimiser la production d'œuvres	3	30
Élaborer des cahiers des charges précis et estimer des budgets détaillés pour les projets et les collections	3	30
Gérer les stocks de matières premières de manière optimale et écoresponsable, en intégrant des pratiques d'approvisionnement durable et de valorisation des matériaux (upcycling, recyclage)	2	20
Appliquer les règles de sécurité spécifiques à l'atelier et aux outils utilisés et les bonnes pratiques environnementales	2	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.6.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution en métiers d'art

Le tableau 54 présente les besoins en développement de compétences de 13 artisan.e.s du milieu des métiers d'art. Le besoin le plus important est :

- De créer et de produire du contenu numérique engageant.

Cela indique que les artisan.e.s considèrent la création de contenu visuel et narratif comme une priorité pour mettre en valeur leurs œuvres.

Tableau 54 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en métiers d'art

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 13	Pourcentage (%)
Créer et produire du contenu numérique engageant (photos, vidéos, récits) pour mettre en scène et raconter l'histoire des œuvres, en intégrant des technologies innovantes, comme la réalité augmentée ou les visites virtuelles pour enrichir la présentation	9	69
Développer une identité de marque visuelle forte et professionnelle qui valorise l'unicité et le savoir-faire des créations	6	46
Gérer et optimiser sa présence sur les réseaux sociaux, le web et les plateformes de vente en ligne	6	46
Élaborer un plan de commercialisation et une stratégie de prix cohérente avec la valeur sur le marché	5	38
Présenter ses créations à des salons, expositions et événements et développer son réseau professionnel	5	38
Identifier et cibler les canaux de diffusion pertinents (marchés, galeries, boutiques, événements, plateformes en ligne) et analyser les données pour ajuster ses stratégies de vente en ligne	4	31
Initier des partenariats avec des galeries, des boutiques ou des influenceur.euse.s	4	31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.6.4. Les compétences liées à la gestion en métiers d'art

Le tableau ci-dessous présente les besoins en développement de compétences axés sur la gestion de la production dans le milieu des métiers d'art.

Les résultats indiquent un besoin plutôt fort en matière :

- De protection des créations (droits d'auteur, marques), une compétence que trois répondant.e.s sur quatre souhaitent acquérir.
- D'organisation de la production de petites séries ou de pièces uniques.

Tableau 55 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion en métiers d'art

Compétences de gestion	Nombre Total : 12	Pourcentage (%)
Protéger ses créations (droits d'auteur, marque)	9	75
Organiser la production de petites séries ou de pièces uniques	6	50
Gérer les aspects logistiques de la vente directe (emballage, expédition, stocks) et mettre en place des systèmes de paiement sécurisés	5	42
Gérer les demandes de réparation, de restauration ou de modification de ses œuvres	5	42
Comprendre les réglementations liées à la vente (taxes, licences)	4	33
Mettre en place des systèmes de suivi des commandes	1	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.6.5. Les tendances principales pour les artisan.e.s en métiers d'art

Les résultats du sondage auprès les artisan.es en métiers d'art, bien que basés sur un échantillon restreint, mettent toutefois en lumière quelques tendances. Les besoins de développement des compétences se concentrent sur la modernisation de la pratique artistique, la professionnalisation des activités de diffusion et la gestion des droits. L'analyse des résultats permet de déduire que les professionnel.le.s des métiers d'art cherchent à positionner leur travail comme un art contemporain, au-delà de l'artisanat traditionnel.

- La création et l'innovation : Les artisan.e.s souhaitent innover dans leur pratique. Trois besoins distincts mais d'égale importance ont été sélectionnés par la moitié des artisan.e.s. Ces besoins incluent l'exploration de nouveaux matériaux et procédés durables, l'intégration de technologies numériques dans le processus créatif (comme la modélisation 3D et la découpe laser) et le développement de compétences en photographie pour présenter leurs créations de manière professionnelle. Cette orientation suggère que les professionnel.le.s cherchent à positionner leurs techniques en tant qu'art contemporain plutôt que de les limiter à la vente d'artisanat.
- L'optimisation de la pratique professionnelle : Cette tendance se manifeste par deux besoins précis : l'optimisation de la gestion des ressources (matériaux, temps, énergie)

et la documentation rigoureuse des processus de fabrication. Ces résultats soulignent la volonté de ces professionnel.le.s de rendre leur travail plus efficace, durable et structuré.

- La diffusion et la visibilité : Pour la diffusion, la priorité absolue est de créer et produire du contenu numérique engageant. Ce besoin est le plus exprimé, ce qui indique que les artisan.e.s considèrent la création de contenu visuel et narratif comme essentielle à la mise en valeur de leurs œuvres. La gestion des relations avec les diffuseurs et distributeurs est également sélectionnée par la moitié des artisan.e.s. Cela démontre l'importance de la visibilité et du réseautage professionnel pour faire connaître leur travail.
- La gestion et la protection des créations : Le besoin pour les artistes d'acquérir des compétences nécessaires à la protection de leurs œuvres par le droit d'auteur et la marque est très présent. Ce résultat témoigne d'une préoccupation pour les aspects juridiques et pour la protection de la propriété intellectuelle.

5.2. Les objectifs de développement pour la professionnalisation

Vingt-cinq participant.e.s se sont déclaré.e.s en voie de professionnalisation et dix-neuf comme non professionnel.le.s, soit un total de quarante-quatre personnes. Ce groupe représente 21 % de l'échantillon total d'artistes, artisan.e.s et auteur.e.s (207) invité.e.s à se prononcer sur leur statut professionnel.

L'analyse des objectifs de développement à atteindre pour la professionnalisation a été menée auprès des 39 participant.e.s se déclarant en voie de professionnalisation ou non professionnel.le.s. Les résultats mettent en évidence trois groupes de besoins significatifs. Ces priorités sont principalement axées sur la connexion au milieu, le soutien et le développement de compétences entrepreneuriales.

En somme, les artistes en phase de transition vers la professionnalisation privilégient l'acquisition de compétences transversales liées à l'entrepreneuriat artistique et à l'intégration au milieu. Ces personnes demandent un soutien actif pour se financer et se diffuser, puis réseauter, tout en cherchant des outils pour structurer et valider leur carrière.

Tableau 56 – Objectifs de développement à atteindre pour la professionnalisation

Compétences à développer	Nombre Total : 39	Pourcentage (%)
Connaître l'ensemble des possibilités de soutien régional offertes aux artistes dans le cadre d'un cheminement professionnel	19	49
Établir son réseau avec d'autres artistes et professionnel.le.s du milieu	19	49
Obtenir des contrats dans des lieux reconnus	15	38
Gérer son temps et améliorer son efficacité administrative	14	36
S'autoévaluer et se positionner comme artiste professionnel.le : trucs et outils pour aider à faire le point et se doter d'un plan de développement	13	33
S'approprier la démarche de professionnalisation et intégrer les critères de reconnaissance	13	33

Connaître la définition de l'artiste professionnel.le dans les institutions publiques ou culturelles (ex. : CALQ)	8	21
Connaître et développer les réseaux professionnels régionaux et territoriaux	7	18
Comprendre le fonctionnement du milieu culturel régional et territorial	6	15
Connaître la Loi sur le statut professionnel des artistes en arts visuels, cinéma, musique, littérature, métiers d'art et arts de la scène	6	15
Connaître les lieux de diffusion professionnels régionaux et territoriaux et le fonctionnement de leurs comités de sélection	6	15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

1. Connexion au milieu professionnel et accès à du soutien personnalisé

Les deux compétences les plus sollicitées soulignent un besoin important d'intégrer l'écosystème culturel et de rompre l'isolement.

D'abord, les répondant.e.s souhaitent connaître l'ensemble des possibilités de soutien régional offertes aux artistes dans le cadre d'un cheminement professionnel. Ce besoin révèle une méconnaissance des ressources disponibles (subventions, bourses, résidences) destinées spécifiquement aux personnes débutant une pratique artistique. Les participant.e.s cherchent activement de l'aide pour naviguer dans l'offre de financement et rédiger des demandes de subvention.

De même, établir un réseau avec des professionnel.le.s du milieu constitue une priorité. Ce résultat indique que de créer des liens professionnels est perçu comme une étape essentielle et un prérequis au développement de carrière.

Les artistes en phase de professionnalisation cherchent activement des occasions structurées d'échanger et de collaborer avec d'autres artistes du milieu afin de gagner en visibilité. Ces répondant.e.s expriment un besoin explicite de mettre en place des stratégies pour mieux établir leur réseau et se faire connaître. Comme l'illustrent certains commentaires, l'enjeu est de « permettre des collaborations pour renforcer l'artiste » tout en « brisant la solitude et la fausse compétition ». En somme, cette demande vise la mise en place d'un environnement propice au maillage professionnel et au soutien mutuel.

2. Accès au marché professionnel et efficacité opérationnelle

Les besoins exprimés par les artistes en voie de professionnalisation se concentrent sur la concrétisation de leur pratique au sein d'une activité économique reconnue.

D'une part, l'objectif d'obtenir des contrats dans des lieux reconnus a été désigné comme priorité. Ce résultat traduit, comme mentionné lors des groupes de discussion, leur aspiration à intégrer le circuit professionnel établi et à obtenir une reconnaissance formelle auprès d'institutions ou de diffuseurs majeurs. Les participant.e.s souhaitent être mieux outillé.e.s pour identifier et cibler les opportunités de diffusion, comme en témoignent leurs commentaires : on cherche à « mieux cibler les lieux où participer et promouvoir sa pratique ».

D'autre part, la maîtrise des aspects pratiques de la gestion de carrière est perçue comme un levier essentiel. Le besoin de gérer son temps et d'améliorer son efficacité administrative met en lumière, pour le tiers des artistes, le défi que représente la charge administrative en début de carrière. Ces personnes sollicitent des outils et des méthodes pour optimiser leur organisation et libérer du temps pour la création.

3. Structurer sa démarche et son positionnement

La structuration de la pratique est également perçue comme un enjeu stratégique pour le développement de sa pratique professionnelle. L'objectif de s'autoévaluer et de se positionner en tant qu'artiste professionnel.le a été retenu par le tiers des répondant.e.s. Les artistes consulté.e.s demandent un accompagnement personnalisé pour formaliser leur démarche et établir une feuille de route concrète vers la professionnalisation.

De manière nuancée, les artistes s'intéressent moins à la connaissance de la définition formelle de l'artiste professionnel selon les institutions qu'à l'appropriation concrète de la démarche de professionnalisation et à l'intégration des critères de reconnaissance. Cette distinction est fondamentale : elle indique que la demande est orientée vers l'accompagnement pratique ou le *coaching* nécessaire pour appliquer les critères de reconnaissance à leur propre discipline et réalité, plutôt que vers l'obtention d'une simple information théorique.

5.3. Les objectifs de développement en gestion de carrière

La gestion de carrière est l'ensemble des actions et des stratégies qu'un.e artiste ou un.e travailleur.euse culturel.le met en place pour planifier, développer et contrôler sa propre trajectoire professionnelle sur le long terme.

Il s'agit d'un processus continu et intentionnel d'autoévaluation, de planification et d'adaptation visant à aligner les objectifs personnels (artistiques, financiers, éthiques) sur les opportunités et les réalités du marché. Elle est souvent associée au travail autonome ou à l'évolution au sein d'organisations existantes.

Les trois besoins de développement les plus cruciaux, se démarquant par plus du tiers des réponses chacun, sont : la prospection d'opportunités, l'autopromotion et la connaissance des ressources financières.

1. Prospecter et saisir les opportunités professionnelles

Ce besoin se classe en tête des priorités. Il ne s'agit pas seulement de trouver des opportunités, mais aussi de savoir où chercher et comment s'y prendre, notamment pour les auditions, les contrats et les résidences, y compris à l'étranger. Les artistes manquent de connaissances sur les réseaux et les lieux pertinents et souhaitent disposer d'outils concrets, comme des bottins et des plateformes centralisant les offres. Ils cherchent à améliorer leurs techniques d'audition, à générer de nouvelles sources de revenus et à apprendre à rédiger des dossiers de candidature pour des résidences au Québec et à l'international. Des commentaires spécifiques ont été formulés pour la musique classique, le théâtre jeunesse, l'écriture et l'art multidisciplinaire, ainsi que pour les arts visuels.

2. Se mettre en valeur et s'autopromouvoir

Les artistes ont un besoin important de soutien pour structurer leur image professionnelle. Cela inclut l'élaboration de leur dossier d'artiste professionnel.le, la construction de leur portfolio (numérique et physique) et la définition de leur marque personnelle. Les commentaires soulignent la difficulté à se positionner sur le marché, à créer une offre de services pertinente pour de potentiels partenaires et à rester à jour dans les outils promotionnels en constante évolution. La demande porte également sur l'aide à la production de démos de jeux ou de voix, la création et la gestion de sites web à entretien minimal, l'utilisation stratégique des réseaux sociaux et le développement de la confiance en soi et de la définition de soi en tant qu'artiste. Ces précisions ont été formulées pour les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la mise en scène, de la musique, des arts médiatiques (cinéma) et du conte.

3. Connaître les ressources disponibles (subventions, bourses, etc.)

Malgré l'existence de ces ressources, une grande partie des répondant.e.s éprouve des difficultés à comprendre le système de soutien financier aux artistes, le qualifiant d'« obscur », notamment pour les artistes en début de carrière. Le besoin principal est d'acquérir des compétences solides en rédaction de demandes et en réponse aux appels à projets, non seulement pour les formes habituelles de soutien, mais aussi pour élargir leurs sources de financement. Les artistes cherchent des modèles efficaces pour se démarquer, une aide à la rédaction de démarches artistiques, ainsi qu'une meilleure compréhension des périodes d'application, de la répartition des fonds et des stratégies pour « vendre » leur projet. Ces commentaires ont été spécifiquement notés pour les métiers d'art, les arts visuels, la littérature et la danse.

Tableau 57 – Objectifs de développement pour la gestion de carrière

Compétences à développer	Nombre Total : 182	Pourcentage (%) [2]
Prospecter et saisir les opportunités professionnelles (auditions, contrats, résidences)	62	34
Se mettre en valeur et s'autopromouvoir : monter son dossier d'artiste professionnel.le, construire son portfolio (numérique et physique) et sa marque personnelle	61	33
Connaître les ressources disponibles (subventions, bourses, etc.) : apprendre à rédiger des demandes et répondre aux appels à projets	59	32
Maintenir sa santé physique et mentale en intégrant des pratiques de prévention des blessures et de bien-être	57	31
Développer sa vision artistique : définir son identité unique, sa démarche créative et confirmer son orientation artistique	56	30
Développer un réseau professionnel de soutien (mécènes, partenariats, mutualisation, professionnel.le.s) à différents stades de sa carrière artistique	49	27
Commercialiser son travail : comprendre le marché et évaluer sa valeur en tant qu'artiste, artisan.e ou auteur.e	47	26

Négocier des contrats avec les lieux de diffusion (cachets, droits d'auteur et propriété intellectuelle)	46	25
Gérer sa carrière de façon autonome	44	24
Optimiser sa présence numérique : exploiter les différentes plateformes pour maximiser sa découvrabilité et son évolution professionnelle	40	22
Planifier sa carrière à court, moyen et long terme : durabilité de sa carrière, gérer les transitions (enseignement, mentorat, etc.), réorienter sa carrière et préserver son héritage artistique en archivant ses œuvres	34	19
Négocier et travailler en partenariat avec un.e agent.e/gérant.e	29	16
Présenter et médier ses œuvres : communiquer et répondre aux questions du public	12	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Plusieurs autres domaines sont aussi d'une importance notable. Il s'agit de développer sa capacité à :

- Maintenir sa santé physique et mentale : La demande porte sur des stratégies pour éviter l'épuisement professionnel (*burn-out*), gérer le stress, la pression de performance, le travail intense et répétitif.
- Développer sa vision artistique : Les artistes expriment un besoin d'acquérir des outils et bénéficier d'un accompagnement pour clarifier et affirmer leur démarche créative et leur identité unique, notamment pour mieux communiquer leurs intentions aux partenaires et bailleurs de fonds. Cela passe par des exercices de réflexion et par un encadrement pour aborder l'évolution de leur vision. Des besoins spécifiques ont été mis en évidence en joaillerie, graphisme, peinture, réalisation et danse.
- Développer un réseau professionnel de soutien à différents stades de la carrière : Le besoin consiste à constituer un réseau solide pour les soutenir à tous les stades de leur carrière. Pour y répondre efficacement, il est nécessaire de créer des espaces de codéveloppement qui permettraient aux artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s d'apprendre concrètement les mécanismes de financement structurel (partenariats, mécénat, philanthropie, mutualisation) et de trouver des collaborateur.trice.s ou une structure d'appui pour s'établir progressivement. Ces échanges collectifs renforceraient les compétences de manière adaptée aux réalités actuelles du secteur culturel.
- Commercialiser son travail : Il y a une forte demande d'une vision globale de la commercialisation, incluant l'évaluation objective de leur travail pour fixer des prix justes, la compréhension du fonctionnement du marché (local et international) et les moyens de subsistance à long terme, par exemple l'exposition en galerie pour les artistes en arts visuels. Un.e artiste du milieu de la danse s'est montré.e particulièrement préoccupé.e par l'évaluation de la valeur de ses créations.
- Négocier des contrats : Les artistes cherchent à développer des compétences en négociation et à approfondir leurs connaissances des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle pour défendre leurs droits, garantir des conditions justes et maîtriser les implications légales de leurs relations professionnelles.
- Gérer sa carrière de façon autonome : Les préoccupations majeures concernent les aspects administratifs et financiers de la carrière : création d'une entreprise, comptabilité, fiscalité, préparation des déclarations d'impôt, gestion du budget de création et

organisation de l'inventaire, surtout en région où il est difficile de trouver des partenaires administratifs. Il est nécessaire de fournir des outils concrets aux artistes pour leur permettre de gérer leur carrière de manière autonome, notamment en l'absence d'agent.e ou de gérant.e. L'instauration d'un programme de mentorat ciblé apparaît essentielle pour aider spécifiquement la relève à maîtriser les aspects stratégiques de la gestion de carrière. Ces besoins précis ont été soulevés par des répondant.e.s des milieux littéraire, théâtral et audiovisuel.

- Optimiser sa présence numérique : Les artistes souhaitent approfondir leurs compétences en stratégie numérique pour mieux utiliser les plateformes existantes (site web, réseaux sociaux, infolettres, référencement), tirer parti de l'IA, et maximiser leur visibilité et accessibilité en ligne.
- Planifier sa carrière : Le besoin porte sur l'établissement d'un plan de carrière à moyen et long terme (incluant les femmes et les communautés marginalisées), sur la gestion des transitions (comme la fin de carrière, le passage du temps partiel à temps plein), et sur l'apprentissage de stratégies financières à long terme (épargne, retraite, succession). La meilleure façon de développer une carrière artistique à l'international (procédures, ressources, douanes, etc.) est également signalée comme un besoin.

En résumé, les objectifs de développement exprimés révèlent que les artistes ont besoin de soutien plutôt que d'être seul.e.s à gérer des aspects cruciaux à la pérennité de leur pratique. Enfin, les résultats de la consultation montrent bien que la recherche d'un partenariat avec une agence ou une gérance ne concerne pas la majorité des artistes consulté.e.s.

5.4. Les objectifs de développement des artistes en entrepreneuriat culturel

L'entrepreneuriat culturel est la démarche qui consiste à créer, développer et gérer une nouvelle structure ou organisation qui met de l'avant un projet artistique, un bien ou un service culturel, dans une perspective d'innovation, d'impact social et de viabilité économique.

C'est la prise de risques, l'identification d'une opportunité de marché ou d'un besoin social ou artistique, et la mobilisation des ressources (financières, humaines, techniques) pour fonder une entité pérenne (compagnie, OBNL, entreprise, festival, etc.) qui génère de la valeur culturelle.

L'analyse des objectifs de développement pour l'entrepreneuriat culturel révèle les domaines de compétences jugés prioritaires par les participant.e.s, notamment la gestion financière, la diversification des revenus et la visibilité.

Les trois objectifs de développement les plus cités visent des besoins cruciaux, tous liés à la pérennité et à la structuration économique de la pratique artistique et culturelle.

1. Élaborer un modèle d'affaires et diversifier ses revenus

La compétence la plus demandée témoigne d'un besoin pressant d'autonomie financière. Les participant.e.s cherchent à :

- Réduire la dépendance aux subventions tout en assurant la pérennité de leurs projets artistiques.

- Approfondir la connaissance des mécanismes de financement privé : philanthropie, partenariats, mécénat et dons.
- Élaborer un modèle d'affaires évolutif et connaître l'ensemble des options de financement disponibles.

Un.e auteur.e mentionne qu'une formation sur le sujet devrait être adaptée spécifiquement au monde de l'édition. Cette demande s'applique aussi aux différentes disciplines artistiques.

2. Gérer ses finances et sa fiscalité

De même, la gestion des finances et la fiscalité constituent un défi majeur pour les participant.e.s. Les commentaires soulignent un fort besoin de :

- Clarifications fiscales pour les travailleur.euse.s autonomes : déclaration de revenus, gestion des droits d'auteur, pertinence de l'inscription aux taxes (TPS/TVQ).
- Outils pratiques pour la comptabilité, la facturation et le montage financier afin de gagner du temps pour la création.
- Développement de l'aide administrative et des connaissances en droit de la gestion financière.

3. Développer sa stratégie de visibilité

La visibilité est perçue essentielle pour la commercialisation et le rayonnement par les artistes et les entrepreneur.e.s culturel.le.s qui cherchent à :

- Construire une image de marque forte et une identité visuelle efficace.
- Développer des compétences en gestion de site web et de réseaux sociaux.
- Monter un dossier artistique pertinent et complet, accompagné d'un portfolio convaincant.
- Trouver des moyens de rejoindre leur public en dehors des réseaux sociaux et optimiser leurs actions pour ne pas empiéter sur le temps de création.

Tableau 58 – Objectifs de développement pour l'entrepreneuriat culturel

Compétences à développer	Nombre Total : 127	Pourcentage (%) [3]
Élaborer un modèle d'affaires et diversifier les sources de revenus (subvention, bourse, financement privé, billetterie, ventes, mécénat, dons, philanthropie)	54	43
Administrer les finances de ses projets culturels (budget, revenus et dépenses, ventes, comptabilité, TPS/TVQ) et produire les déclarations fiscales propres aux revenus gagnés	52	41
Développer sa stratégie de visibilité (construire une image de marque forte et son identité visuelle, création de portfolios, gestion de site web et de réseaux sociaux, rédaction de communiqués de presse)	50	39

Se donner une protection sociale (assurance-maladie, régime de retraite, etc.)	39	31
Concevoir son projet artistique et définir sa valeur	34	27
Piloter la réalisation de son projet artistique, coordonner des équipes multidisciplinaires et gérer toutes les étapes de production (créations, événements, expositions d'œuvres, spectacles, services)	34	27
Optimiser les tâches administratives par l'emploi d'outils bureautiques collaboratifs mutualisés	33	26
Établir son réseau de diffusion et développer des relations professionnelles (artistes, galeries, diffuseurs, organismes culturels et autres)	32	25
Développer et mettre en œuvre des stratégies de communication et de marketing numériques afin de présenter et vendre son travail	27	21
Négocier avec les diffuseurs des contrats (expositions, performances, commandes) et des ententes (droit d'auteur, contrats) en tant que créateur.trice et gérer les licences	27	21
Déterminer la forme juridique la plus appropriée à son projet artistique	16	13
Engager le public par le biais de la médiation et des partenariats stratégiques	13	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Plusieurs autres domaines de compétences affichent des nombres significatifs et précisent d'autres défis de l'entrepreneuriat culturel :

- **Protection sociale** : Un intérêt marqué pour acquérir les compétences nécessaires à la planification et à la gestion de sa protection sociale et de ses assurances (assurance maladie, assurance invalidité, épargne-retraite et assurance collective).
- **Valeur des œuvres** : Des difficultés à monétiser le temps et les œuvres, ainsi qu'à faire un bon *pitch* de vente. Un.e artisan.e en métiers d'art et un.e artiste du milieu de la danse ont indiqué souhaiter que la formation soit adaptée à leur discipline.
- **Pilotage de projet** : Les besoins portent principalement sur la planification opérationnelle des projets, la gestion d'équipe multidisciplinaire et le développement d'habiletés de « responsable de projet ». Le recours à un mentor est considéré comme un moyen efficace de développement pour la gestion de projets.
- **Optimisation administrative** : Les participant.e.s veulent automatiser la comptabilité et la facturation, ainsi que maîtriser des outils numériques collaboratifs et partagés (ex. : Trello, Airtable, logiciels de comptabilité) pour une gestion plus efficace.
- **Réseau de diffusion** : Les artistes manifestent un besoin d'être outillé.e.s pour établir leur réseau de diffusion et développer des relations professionnelles durables avec le milieu, notamment avec les organismes culturels et les diffuseurs, tels que les galeristes. Ces répondant.e.s cherchent des stratégies concrètes pour cibler efficacement les appels à projets pertinents et les plateformes de diffusion susceptibles de présenter leurs œuvres.
- **Communication et marketing numérique** : Les artistes manifestent un besoin d'acquérir des stratégies de communication et de marketing numérique afin d'accroître la visibilité

de leurs projets et de se démarquer de la concurrence. Cela inclut l'apprentissage des meilleures pratiques pour prioriser les plateformes pertinentes en fonction du type de services ou d'œuvres offerts. Un.e artiste déclare aussi vouloir être capable d'adapter efficacement la médiatisation des arts vivants au numérique. Enfin, les répondant.e.s cherchent à développer leur capacité à intégrer des outils d'intelligence artificielle (IA) à leurs stratégies de communication.

- **Négociation et contrats :** Le besoin d'approfondir les connaissances juridiques et contractuelles est crucial pour défendre les droits d'auteur, valoriser le travail et établir des ententes équitables avec les diffuseurs et les partenaires.

5.5 Les objectifs de développement des compétences transversales pour les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s – résumé

Quelles que soient leurs disciplines, les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s de la Capitale-Nationale partagent des priorités de développement communes et significatives.

L'analyse des besoins en développement des compétences des artistes de la Capitale-Nationale révèle des tendances marquées et des priorités de développement transversales dans toutes les disciplines. L'étude complète des données, couvrant la création, la production, la diffusion et la gestion, met en évidence une convergence marquée des préoccupations des artistes autour de l'acquisition de compétences essentielles à la professionnalisation et à la viabilité de leur carrière. Ces besoins se concentrent principalement sur l'acquisition de compétences en gestion d'affaires, l'adaptation au numérique, l'innovation artistique et le développement de carrière via la diffusion et le réseautage.

1. La gestion des affaires et la vitalité économique

- **L'entrepreneuriat culturel :** Les besoins les plus cruciaux et les plus transversaux concernent la capacité des artistes à se gérer comme des entreprises et à sécuriser leur pratique. Ces compétences en entrepreneuriat culturel sont perçues comme essentielles à la pérennité de leur carrière. Les artistes de presque toutes les disciplines expriment un besoin marqué de se professionnaliser et de maîtriser les aspects administratifs et financiers de leur carrière, ce qui souligne la réalité de l'artiste-entrepreneur.
- **Gestion légale et propriété intellectuelle :** Les besoins en gestion des contrats, des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle, ainsi que d'en comprendre les enjeux légaux et fiscaux, sont systématiquement relevés dans les arts médiatiques, les métiers d'art, la musique et le patrimoine vivant. Les artistes cherchent à négocier des conditions justes pour leurs cachets et leurs ententes.
- **Financement et subventions :** Il existe un besoin généralisé de rechercher et de diversifier les sources de financement (subventions, bourses, mécénat). Les artistes demandent spécifiquement de l'aide pour rédiger des demandes de subventions et de bourses, ainsi que des dossiers de candidature efficaces, afin d'assurer la viabilité de leurs projets. Ce besoin se manifeste particulièrement dans les arts multidisciplinaires et la danse.

- Gestion financière et fiscale : L'administration des finances (budgets, comptabilité, TPS/TVQ) et la fiscalité propre aux travailleur.euse.s autonomes constituent des défis majeurs. C'est un besoin significatif en matière d'entrepreneuriat culturel chez 41 % des répondant(e)s.
- Modèle d'affaires et diversification : Les artistes cherchent à élaborer un modèle d'affaires et à diversifier leurs sources de revenus afin de réduire leur dépendance aux subventions.

2. Le numérique au cœur de la pratique de création et de diffusion

L'intégration des outils numériques est un besoin omniprésent, tant pour la création que pour la diffusion et la commercialisation des œuvres.

- Exploitation des plateformes numériques : L'exploitation des plateformes en ligne pour la création et la diffusion constitue le besoin le plus fréquemment exprimé par les artistes des arts visuels et de l'art public. Les métiers d'art visent également à créer du contenu numérique engageant (photos professionnelles, vidéos, récits) pour mettre en valeur leurs œuvres.
- Stratégies de diffusion numérique : Le besoin de développer sa stratégie de visibilité (image de marque, identité visuelle, portfolio) constitue également une priorité pour les entrepreneur.e.s culturel.le.s. Le développement de stratégies de marketing et de distribution numériques visant à améliorer la découvrabilité et l'accessibilité des œuvres est important pour les arts médiatiques et le patrimoine vivant.
- Maîtrise des logiciels et outils : Il existe un besoin généralisé de maîtriser des logiciels de création numérique (image, vidéo, son, 3D), des technologies innovantes (IA pour les textures, réalité virtuelle et augmentée) et des outils de documentation visuelle (photographie et vidéographie d'œuvres), adaptés au marché.

3. Développement et gestion de la carrière

Les artistes cherchent activement des moyens d'étendre leur portée professionnelle et d'améliorer leur positionnement dans l'industrie.

- Réseautage et partenariats : La connaissance, le développement et l'entretien des réseaux de diffusion (diffuseurs, galeries, distributeurs, festivals, programmeurs, partenaires) et de son réseau professionnel sont des compétences essentielles, citées comme prioritaires en musique, en arts médiatiques, en lettres et en danse.
- Connaissance des marchés et de la diffusion : La connaissance des réseaux de diffusion (nationaux, internationaux, alternatifs) et du marché de l'art est cruciale. Les artistes en danse, en arts visuels et en théâtre cherchent activement à identifier les lieux et les mécanismes de vente pertinents pour leur pratique.
- Création de dossiers professionnels : La rédaction de documents de candidature et d'intention (soumissions aux éditeurs, dépôt pour des prix, dossiers de présentation) constitue un besoin important, notamment pour les auteur.e.s.

4. Innovation artistique et interdisciplinarité

Bien que les besoins soient spécifiques à chaque discipline, on constate une forte tendance à l'hybridation des pratiques et à l'innovation créative.

- Exploration et innovation : L'exploration de matériaux et de techniques novateurs est requise dans les arts visuels et les métiers d'art pour enrichir la démarche créative et se positionner dans l'art contemporain.
- Adaptation et multidisciplinarité : Le besoin de combiner différentes disciplines et d'adapter les œuvres à divers espaces (non-conventionnels, publics) constitue une priorité pour les arts multidisciplinaires, le théâtre et l'art du cirque.
- Art public : La capacité à concevoir et réaliser des œuvres d'art public *in situ* (incluant les normes de sécurité et la réponse aux appels de dossiers) est un besoin distinctif et significatif pour les artistes en arts visuels.

5. Pratique artistique et professionnalisation

Au-delà des aspects d'affaires et numériques, d'autres besoins, davantage liés à l'art et à la carrière, sont cruciaux.

- Développement artistique : Le besoin de développer sa vision artistique (identité, démarche créative) et de perfectionner ses techniques disciplinaires, notamment en danse et en théâtre, demeure une priorité pour la qualité de l'œuvre.
- Santé et bien-être : Le besoin de préserver sa santé physique et mentale, ainsi que de gérer le stress et l'épuisement professionnel, est significatif.
- Intégration et soutien : Les artistes en voie de professionnalisation expriment un besoin d'accompagnement personnalisé et de mentorat pour structurer leur démarche et connaître les possibilités de soutien régional.

6. Les objectifs de développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s

Le sondage cible aussi les personnes qui occupent des fonctions de travailleur.euse.s culturel.le.s dans les organismes culturels de la Capitale-Nationale. Certain.e.s travaillent exclusivement comme travailleur.euse.s culturel.le.s, tandis que d'autres travaillent au sein d'un organisme culturel et cumulent une pratique artistique.

L'analyse des résultats tient compte de cette réalité :

- 84 personnes (26 % de l'échantillon) œuvrent uniquement en tant que travailleur.euse.s culturel.le.s ;
- 71 autres (22 % de l'échantillon) sont à la fois travailleur.euse.s culturel.le.s et artistes.

Au total, 155 questionnaires ont été retenus dans l'échantillon, car ils étaient significativement complétés. Parmi ces participant.e.s, 139 ont rempli la section consacrée aux travailleur.euse.s culturel.le.s, soit 43 % des 321 participant.e.s ayant répondu au sondage.

Tableau 59 – Nombre de répondant.e.s exerçant une fonction de travailleur culturel

Statut professionnel	Nombre/ échantillon global : 321	Pourcentage (%)
Travailleur.euse.s culturel.le.s uniquement	84	26
Travailleur.euse.s culturel.le.s et artistes	71	22
Total :	155	48

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

La présentation des résultats porte sur un échantillon composé d'individus exerçant différentes fonctions professionnelles. Cette section présente les besoins en développement des compétences pour les groupes professionnels suivants :

1. Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e (18 répondant.e.s)
2. Technicien.ne (13 répondant.e.s)
3. Gestionnaire/chargé.e de projets (14 répondant.e.s)
4. Directeur.trice artistique (11 répondant.e.s)
5. Chargé.e de communication (8 répondant.e.s)
6. Directeur.trice/coordonnateur.trice de production (7 répondant.e.s)
7. Animateur.trice et médiateur.trice culturel.le (6 répondant.e.s)
8. Directeur.trice administratif.ve (6 répondant.e.s)

6.1. Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e

Un.e directeur.trice/coordonnateur.trice général.e (DG) d'un OBNL du secteur culturel est le pilier opérationnel et stratégique d'un organisme culturel. Cette personne assure la liaison entre le conseil d'administration et l'équipe, puis incarne la mission de l'organisme.

La fonction de directeur.trice/coordonnateur.trice général.e est la plus représentée dans l'enquête, avec 18 participant.e.s.

6.1.1. Les compétences liées à la direction d'une organisation culturelle (OBNL, privée)

L'analyse du tableau 60 révèle une hiérarchie très claire des besoins en matière de développement des compétences pour la direction d'une organisation culturelle.

Le développement professionnel des dirigeant.e.s d'organismes culturels devrait prioriser trois piliers fondamentaux :

1. La pérennité financière : Identifier et diversifier les sources de financement est la priorité numéro un. Il s'agit du besoin le plus critique pour assurer la survie et la croissance de l'organisme. Les directions veulent apprendre à se retrouver dans la bureaucratie, à rédiger des demandes et à faire les bons choix (subventions, commandites, philanthropie, etc.).
2. La vision stratégique : L'élaboration et la mise en œuvre de la planification stratégique constituent un autre besoin majeur. Cela reflète le besoin de structurer la gestion de l'organisme et d'assurer une gouvernance efficace avec le conseil d'administration.
3. L'optimisation des ressources : Ce besoin reflète l'importance croissante des réseaux de mutualisation. Le besoin de favoriser le partage de savoirs et de ressources indique que les dirigeant.e.s cherchent activement des moyens de maximiser l'impact de leurs ressources limitées grâce à la collaboration. On vise à développer des méthodes et des outils concrets pour optimiser ces démarches.

Tableau 60 – Compétences pour la direction d'un organisme culturel

Compétences de direction d'un organisme culturel	Nombre Total : 18	Pourcentage (%)
Identifier et diversifier les sources de financement (subventions, mécénat, commandites, revenus autonomes, philanthropie)	13	72
Élaborer et mettre en œuvre la planification stratégique en collaboration avec le conseil d'administration (CA)	10	56
Favoriser le partage de savoirs et de ressources via des réseaux de mutualisation	10	56
Traduire les orientations en plans d'action mesurables et en assurant la conformité légale et réglementaire de l'OBNL	6	33

Négocier et rédiger les contrats et ententes avec les artistes, créateur.trice.s et partenaires	6	33
Diriger l'ensemble des opérations quotidiennes et gérer les risques liés à la production	4	22
Mobiliser les équipes internes et externes	4	22
Gérer le cycle complet du personnel et des bénévoles (recrutement, formation, encadrement, évaluation)	4	22
Planifier la relève et assurer la transition	2	11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.1.2. Les compétences liées à la représentation et la promotion

Le tableau 61 révèle que, pour les directions générales, les besoins en développement des compétences en représentation et en promotion se concentrent sur la stratégie de partenariats et la communication institutionnelle (porte-parole et marketing).

Seule une compétence est identifiée comme une priorité par plus de la moitié des répondant.e.s :

- Négocier et établir des partenariats stratégiques (56 %) : C'est le besoin le plus marquant. Les directions générales ne veulent pas seulement créer des contacts ; elles cherchent des formations sur la manière d'établir concrètement ces partenariats, soulignant que cette compétence est cruciale pour le développement et le rayonnement de l'organisation.

Bref, pour les directions générales, le développement des compétences de représentation et de promotion doit se concentrer sur l'amélioration de leur rôle stratégique d'influence et de leadership externe plutôt que sur les tâches administratives ou les relations ciblées avec les diffuseurs, qui sont moins prioritaires dans cet échantillon.

Tableau 61 – Compétences à acquérir ou à développer pour la représentation et la promotion

Compétences de représentation et de promotion	Nombre Total : 18	Pourcentage (%)
Négocier et établir des partenariats stratégiques pour le développement et le rayonnement de l'organisation	10	56
Agir comme porte-parole et ambassadeur.rice de l'OBNL auprès de toutes les parties prenantes, incluant les instances gouvernementales et le grand public	8	44
Superviser les campagnes de communication, de marketing et de relations publiques pour promouvoir les activités et attirer les publics	8	44
Représenter l'OBNL lors d'événements, festivals, foires ou salons professionnels locaux et internationaux	7	39
Établir et maintenir des relations solides avec les médias et les influenceur.euse.s culturel.le.s	7	39

Développer et entretenir un vaste réseau de contacts et de partenaires (techniques, logistiques, institutionnels, communautaires, financiers, artistiques ou politiques)	6	33
Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de diffusion et de distribution adaptées à la discipline et aux publics cibles	6	33
Négocier et administrer les ententes de diffusion et de vente	4	22
Développer et gérer les relations avec les diffuseurs, distributeurs, galeries, éditeur.trice.s et programmeur.trice.s	2	11
Assurer la gestion de la billetterie, des abonnements ou des ventes de produits	2	11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.1.3. Les compétences liées à la gouvernance d'un organisme culturel

L'analyse révèle que le rôle de direction générale en matière de gouvernance se concentre principalement sur l'exécution stratégique et la gestion dynamique de la relation avec le conseil d'administration (CA).

Le besoin le plus fortement exprimé est lié à l'action exécutive de la direction générale :

- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisme : Une majorité de répondant.e.s met l'accent sur ce besoin, confirmant que le défi principal de la direction générale consiste à transformer la vision stratégique du CA en plans d'action opérationnels concrets. C'est un rôle essentiel de pont entre la gouvernance et l'administration.

L'analyse des besoins de développement suggère que, pour la direction générale, la priorité est accordée à l'action stratégique et à son opérationnalisation.

Tableau 62 – Compétences pour la gouvernance d'un organisme culturel

Compétences de gouvernance	Nombre Total : 17	Pourcentage (%)
Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisme et traduire cette vision en plans d'action opérationnels concrets	9	53
Établir des politiques de gouvernance claires (éthique, conflits d'intérêts, processus de décision)	7	41
Gérer le recrutement et le renouvellement du CA (matrice des compétences, diversité des profils)	6	35
Représenter l'organisme auprès des bailleurs de fonds et des partenaires	6	35
Reconnaître et valoriser la contribution des membres du CA	5	29
Établir des procédures efficaces pour la préparation et la tenue de ses réunions	4	24
Mobiliser le CA en période de changements et de croissance	4	24
Comprendre les droits, devoirs, obligations légales et responsabilités des membres du CA	3	18
Rédiger ou réviser les lettres patentes et règlements généraux	3	18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.1.4. Les tendances principales pour les directions générales

- Le portrait des besoins en développement des compétences pour la direction générale dans la région de la Capitale-Nationale se concentre sur l'impératif de garantir la viabilité stratégique et financière des organismes culturels. La priorité absolue est de maîtriser les outils et les stratégies pour identifier et diversifier les sources de financement (subventions, mécénat et revenus autonomes), qui sont considérées comme la clé de la survie et de la croissance.

Cette préoccupation financière est indissociable du besoin de planification stratégique. Dans ce cadre, la direction générale cherche à renforcer sa capacité à traduire la vision du conseil d'administration en plans d'action opérationnels et concrets.

Pour les directeurs généraux consultés, l'objectif est :

- D'optimiser les ressources et de consolider leur leadership externe ;
- De développer des méthodes pour favoriser le partage de savoirs et de ressources via des réseaux de mutualisation ;
- De développer des compétences pour la négociation de partenariats structurants, essentiels au développement et au rayonnement de l'organisation.

6.2. Technicien.ne

Le rôle d'un.e technicien.ne dans un organisme culturel est de concrétiser la vision artistique en opérant l'équipement et les processus techniques nécessaires aux productions, comme les spectacles, les expositions, les événements ou les installations. Bien que certain.e.s soient polyvalent.e.s, plusieurs technicien.ne.s se spécialisent.

Au total, 16 technicien.ne.s ont participé, représentant 9 % des répondant.e.s s'identifiant comme travailleur.euse.s culturel.le.s.

6.2.1. Les compétences techniques

L'analyse des résultats révèle que les besoins de développement des technicien.ne.s sont fortement concentrés sur les compétences liées aux arts de la scène (lumière et son) et sur les exigences de sécurité.

Tableau 63 – Compétences techniques à acquérir ou à développer

Compétences techniques	Nombre Total : 13	Pourcentage (%)
Installer, programmer et opérer les consoles d'éclairage et les projecteurs (conventionnels et automatisés)	7	53
Installer, configurer et opérer des systèmes de sonorisation (consoles, micros, haut-parleurs), et mixer le son en direct, gérant les retours de scène et les systèmes sans fil	6	46

Opérer des logiciels de diffusion vidéo (mapping, lecture de contenu) et enregistrer ou traiter des pistes audio	6	46
Appliquer les protocoles de sécurité spécifiques au travail en hauteur et aux installations techniques	6	46
Monter et démonter des structures scéniques (simples ou complexes), et manipuler des systèmes de levage et des éléments motorisés en toute sécurité	4	30
Installer et calibrer des projecteurs, écrans LED et serveurs média	3	23
Construire, monter et démonter des décors complexes	3	23
Concevoir et fabriquer des socles, des vitrines ou d'autres éléments de présentation pour les œuvres	2	15
Installer et accrocher des œuvres d'art selon des plans précis et des normes de conservation	1	8
Calculer les charges électriques et assurer la sécurité des installations	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Seule une compétence est identifiée par une majorité des répondant.e.s :

- Installer, programmer et opérer les consoles d'éclairage : Ce besoin place l'éclairage et l'opération des consoles au sommet des priorités. Un.e répondant.e suggère un besoin général de formation sur les nouveaux équipements numériques pour l'éclairage.

6.2.2. Les compétences technologiques

Le tableau 64 dévoile un choix prioritaire des technicien.ne.s pour l'écoresponsabilité appliquée et l'automatisation scénique, deux domaines qui redéfinissent la production technique.

Deux compétences sont jugées importantes par la majorité des répondant.e.s :

- Intégrer des solutions d'éclairage écoénergétiques : Ce besoin place les technologies LED avancées et la gestion de l'énergie au premier rang. Il reflète la nécessité pour les technicien.ne.s de se mettre à niveau sur les nouveaux équipements d'éclairage, souvent liés à des objectifs de développement durable.
- Optimiser l'utilisation des ressources : Ce résultat, couplé au précédent, démontre que la gestion intelligente de l'énergie et des matériaux n'est plus seulement une préoccupation de gestion, mais une compétence technique fondamentale pour les technicien.ne.s modernes (dématérialisation, optimisation logistique, etc.).

Tableau 64 – Compétences technologiques à acquérir ou à développer

Compétences technologiques	Nombre Total : 11	Pourcentage (%)
Intégrer des solutions d'éclairage écoénergétiques (LED avancées, gestion de l'énergie)	6	55

Optimiser l'utilisation des ressources (énergie, matériaux) via des technologies de gestion intelligente et mettre en œuvre des pratiques de réduction de l'empreinte carbone (dématérialisation, optimisation logistique)	6	55
Programmer et contrôler des robots ou bras robotiques pour les mouvements de décors et effets spéciaux, et explorer les systèmes d'automatisation de scène de nouvelle génération (commentaire : contrôle de bars automatisé pour caméra)	5	46
Intégrer et opérer des éléments de réalité augmentée ou virtuelle dans les performances scéniques et les expositions, en comprenant les capacités des logiciels de création (Unity, Unreal Engine)	4	36
Exploiter l'IA pour l'automatisation de tâches techniques complexes (éclairage, mixage audio) et comprendre sa capacité à générer ou adapter du contenu en temps réel	4	36
Intégrer des capteurs (mouvement, présence, son) pour créer des installations interactives où le public influence l'œuvre	2	18
Programmer des contrôleurs génériques (Chataigne, Isadora) pour synchroniser et contrôler différentes technologies (lumière, son, vidéo) via des protocoles (OSC, Art-Net)	2	18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.2.3. Les tendances principales pour les technicien.ne.s

Les technicien.ne.s priorisent l'amélioration des compétences techniques fondamentales au spectacle vivant, avec en tête l'éclairage et l'opération des consoles, suivis de près par la sonorisation, la vidéo et les protocoles de sécurité (notamment le travail en hauteur). Parallèlement, une tendance majeure émerge autour de l'écoresponsabilité : la majorité souhaite acquérir des compétences pour intégrer des solutions d'éclairage écoénergétiques (LED) et optimiser l'utilisation des ressources (énergie et matériaux), ce qui fait de la gestion durable une compétence technique essentielle.

6.3. Gestionnaire/chargé.e de projets

Un gestionnaire/chargé.e de projets dans une organisation culturelle est un.e professionnel.le qui supervise la planification, l'exécution et la clôture de divers projets au sein d'une institution œuvrant dans le domaine des arts et de la culture.

Le sondage a rejoint 17 gestionnaires/chargé.e.s de projet, soit 9 % des travailleur.euse.s ayant participé à l'étude.

6.3.1. Les compétences en gestion de projets

L'analyse du tableau 65 montre que les besoins de développement des gestionnaires de projets se concentrent sur la méthodologie de travail (l'agilité) et la gestion des ressources (humaines et financières), ce qui reflète le besoin de moderniser les pratiques de gestion dans le secteur culturel.

Le besoin le plus marquant, sélectionné par près des deux tiers des répondant.e.s, est l'adoption de méthodes modernes :

- Gérer des projets avec des méthodes agiles (souplesse et réactivité) : C'est le besoin le plus élevé, ce qui signale une forte demande de mise à jour et de compréhension des outils de gestion numériques. Les commentaires intègrent même l'IA comme un outil potentiel pour faciliter les processus.

L'optimisation des ressources est la deuxième priorité, soulignant que les gestionnaires cherchent l'efficacité dans les contraintes budgétaires et humaines :

- Gérer et optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières : Les gestionnaires recherchent de « bonnes pratiques » en matière de ressources humaines et de reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds. Ce besoin met en évidence la nature multidisciplinaire du rôle, qui va de la gestion du personnel aux obligations financières.

Tableau 65 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de projets

Compétences de gestion de projets	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Gérer des projets avec des méthodes de gestion agiles qui privilégient la collaboration, la flexibilité et la réactivité, particulièrement dans des contextes numériques	9	64
Gérer et optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières	8	57
Gérer les objectifs, la portée, les livrables, les ressources, les délais et les budgets, en élaborant des plans de projet détaillés	6	43
Analyser les risques potentiels, développer des stratégies d'atténuation et gérer efficacement les crises imprévues	6	43
Gérer les conflits interpersonnels et les enjeux générationnels	6	43
Coordonner les équipes multidisciplinaires	4	29
Rédiger des contrats avec des ressources externes	4	29
Contrôler la qualité des processus pour garantir la conformité des résultats	3	21
Gérer des projets numériques	2	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Pour les gestionnaires et chargé.e.s de projets, les formations devraient se concentrer sur l'intégration des méthodes de gestion modernes (agile, outils numériques) et sur le renforcement des compétences en gestion RH et financière.

La proposition formulée par un.e participant.e de bâtir un programme court, inspiré du DESS des HEC à Montréal, confirme l'existence d'un besoin non comblé pour une formation en gestion de projets culturels adaptée à la réalité régionale.

6.4 Directeur.trice artistique

Un.e directeur.trice artistique dans un organisme culturel est une figure clé, représentant la vision et le cœur créatif de l'institution. C'est la personne responsable de la direction artistique et de la programmation de l'organisme.

Seules 14 personnes ont déclaré occuper une fonction de directeur.trice artistique. Ce faible nombre a un impact sur la priorisation des besoins de formation pour ce groupe professionnel.

6.4.1. Les compétences de direction artistique

Même si moins de 50 % des directeur.trice.s artistiques ont fait état de leurs besoins de développement, l'analyse des résultats révèle une tendance relative vers trois éléments de compétences qui englobent la découverte de talents, l'accompagnement interne et la justification externe des choix artistiques.

Trois compétences arrivent à égalité en tête et définissent le rôle principal de la direction artistique :

- Repérer les talents émergents et évaluer les propositions artistiques est le rôle principal d'une direction artistique. Cela exige une veille constante et un œil critique aligné avec la ligne artistique.
- Diriger le processus de création et accompagner les artistes dans le développement de leurs projets indiquent un besoin d'exercer un leadership créatif et de fournir un accompagnement comme le mentorat.
- Justifier les choix artistiques auprès des bailleurs de fonds et évaluer l'impact de ce choix sont perçus comme des maillons essentiels de la viabilité économique. Les directions artistiques doivent maîtriser le discours afin de relier la vision artistique aux objectifs financiers.

Tableau 66 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction artistique

Compétences de direction artistique	Nombre Total : 11	Pourcentage (%)
Repérer les talents émergents, évaluer les propositions artistiques et sélectionner les artistes et les œuvres en adéquation avec la ligne artistique	5	46
Diriger le processus de création artistique (mise en scène, chorégraphies, installations) et accompagner les artistes dans le développement de leurs projets	5	46
Justifier les choix artistiques auprès des bailleurs de fonds et évaluer l'impact artistique et la réception des projets	5	46
Élaborer des stratégies de programmation et de création, et concevoir des parcours, des saisons ou des festivals cohérents	4	36
Fédérer les équipes artistiques, techniques et administratives autour d'un projet commun et collaborer étroitement avec la direction administrative pour la faisabilité	4	36

Incarner et représenter l'organisme auprès de la communauté artistique, des partenaires et du public pour développer son rayonnement local et international	4	36
Négocier les droits de diffusion et les conditions d'accueil des créations et des artistes	3	27
Mettre en commun les savoirs et ressources artistiques par la mise en place d'un réseau de mutualisation	3	27
Définir la ligne artistique, la vision et l'identité singulière de l'organisme	2	18
Valoriser les œuvres par des actions de médiation culturelle auprès des publics	1	9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.5. Directeur.trice/coordonateur.trice de production

Un.e directeur.trice/coordonateur.trice de production est un.e professionnel.le clé qui supervise et coordonne toutes les étapes de la réalisation d'un projet artistique ou événementiel. Qu'il s'agisse d'un spectacle vivant (théâtre, danse, musique), d'un film, d'une exposition, d'un festival ou d'un événement, cette personne est responsable de la concrétisation de l'idée initiale jusqu'à sa présentation au public.

Une douzaine de personnes se sont identifiées comme directeur.trice.s de production.

6.5.1. Les compétences en direction de production dans un organisme culturel

Les résultats indiquent une convergence des besoins en matière de développement des compétences liées à la gestion technique des spectacles, à la sécurité et à l'efficacité opérationnelle.

Tableau 67 – Compétences pour la direction de production d'un organisme culturel

Compétences de direction de la production	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
Produire un devis technique pour un spectacle	4	67
Organiser et coordonner toutes les activités de production et s'assurer de la disponibilité des ressources (humaines, techniques, matérielles)	3	50
Comprendre son rôle et ses responsabilités en matière de santé et de sécurité sur une production	3	50
Planifier les besoins en matériel, coordonner les ateliers de fabrication, acheter les matériaux et superviser les protocoles de fabrication	2	33
Développer des pratiques de production écoresponsables (écoconception, gestion des matériaux, réduction des déchets) et de durabilité environnementale dans des productions théâtrales et cinématographiques	2	33

Connaître et diversifier les sources financières applicables aux productions théâtrales et cinématographiques (subventions, commandites, philanthropie, financement participatif, partenariats d'affaires, etc.)	2	33
Estimer les coûts de production et budgétiser une production en milieu théâtral	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Trois besoins se distinguent pour garantir une production réalisable, efficace et sécuritaire :

- Produire un devis technique pour un spectacle : C'est la priorité la plus élevée. Les directeur.trice.s de production cherchent à obtenir un aperçu des techniques de scène (son, LX, vidéo) afin de mieux évaluer les besoins techniques et les ressources nécessaires pour les technicien.ne.s au sein de leurs équipes. Il s'agit d'un besoin de communication technique visant à optimiser l'efficacité et la faisabilité d'un spectacle.
- Comprendre son rôle et ses responsabilités en matière de santé et de sécurité : Ce besoin est jugé nécessaire par la moitié des répondant.e.s. Un commentaire mentionne spécifiquement la CNESST adaptée au milieu du cirque, soulignant l'importance de maîtriser le cadre légal complexe relatif aux risques du milieu du spectacle.
- Organiser et coordonner toutes les activités de production : Les directeur.trice.s de production recherchent aussi des outils permettant le suivi de projet et l'élaboration du calendrier de production. Un.e répondant.e souligne le besoin des gestionnaires de centres d'artistes de développer des stratégies ciblées pour accroître leur productivité et optimiser leur rentabilité. Cette personne relie ce besoin à l'efficacité interne et à l'autonomie financière en déterminant les prix des services offerts.

Le développement des compétences des directeur.trices de production devrait se concentrer sur l'évaluation des besoins et de la faisabilité des spectacles ainsi que leur planification (devis, compréhension du travail des technicien.ne.s), sur la maîtrise des protocoles de santé et de sécurité, ainsi que sur le développement des stratégies de coordination de la production.

6.5.2. Les compétences techniques

Un petit nombre de directeur.trice.s de production ont exprimé un intérêt pour le développement de compétences techniques. Ces personnes cherchent à développer une littératie technique suffisante pour communiquer avec leurs équipes, puis évaluer leur sécurité et les superviser efficacement. Les besoins les plus élevés sont centrés sur la compréhension et non sur l'exécution de la technique :

- Dessiner ou lire des plans techniques : C'est le besoin le plus marquant. Les commentaires précisent qu'il s'agit de comprendre les spécifications, les étapes et les ressources nécessaires à la réalisation concrète d'un projet. La direction de production évalue les besoins afin d'assurer la faisabilité et la sécurité des projets.
- Gréage et lumière/son : Deux personnes sur trois souhaitent comprendre l'utilisation des appareils d'éclairage, les règles de composition des couleurs et les techniques de sonorisation, et ce, en mettant l'accent sur les différentes catégories d'équipement et leur niveau de complexité. Simultanément, la connaissance des techniques de gréage est

requis, notamment pour évaluer les risques en matière de sécurité et développer la capacité à mettre en place des éléments scéniques.

Tableau 68 – Compétences pour la gestion technique de la production

Compétences techniques	Nombre Total : 5	Pourcentage (%)
Dessiner ou lire des plans techniques	4	80
Exécuter les techniques de gréage pour assurer la sécurité et la mise en place des éléments scéniques	3	60
Comprendre l'utilisation des appareils d'éclairage, les règles de composition des couleurs et les techniques de sonorisation	3	60
Produire des contenus audiovisuels variés (vidéo-clips, captations) de la conception à la distribution	2	40
Connaître les logiciels de montage vidéo, de traitement d'images et de création 2D/3D	2	40
Concevoir et interpréter des plans scénographiques (décors, costumes, éclairages)	1	20
Réaliser la construction, la réparation et la peinture de décors, ainsi que la confection et l'entretien de costumes et d'accessoires	1	20
Superviser les processus de postproduction (montage, effets spéciaux, mixage sonore)	1	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.5.3. Les compétences technologiques

L'analyse des données recueillies révèle que les directeur.trice.s de production privilégient l'acquisition d'outils numériques pour améliorer l'efficacité administrative et la collaboration, reléguant les technologies de création complexes au second plan.

Le besoin le plus marquant, sélectionné par une majorité des répondant.e.s, est l'utilisation des technologies pour la gestion financière :

- Gérer et assurer le suivi des budgets avec des tableurs avancés : Cette priorité absolue indique que l'outil le plus essentiel pour les directeur.trice.s de production est un tableur avancé. La maîtrise d'outils tels qu'Excel ou Google Sheets pour le suivi budgétaire et financier est considérée comme la compétence technologique la plus critique pour la production.

Deux autres besoins sont identifiés par plus de la moitié des répondant.e.s, soulignant l'importance de l'organisation et du travail en équipe.

- Se familiariser avec des outils de gestion de projet et des logiciels de planification et de suivi de tâches : Les directeur.trice.s de production cherchent activement à s'outiller pour structurer leurs projets et optimiser les flux de travail grâce à des logiciels de planification

comme Asana, Trello ou Jira. Le besoin de se familiariser avec les outils de collaboration (Teams, Google Drive) confirme que les directeur.trice.s de production doivent assurer une communication fluide et centralisée des documents au sein de l'équipe.

Tableau 69 – Compétences technologiques pour la direction de production

Compétences technologiques	Nombre Total : 7	Pourcentage (%)
Gérer et faire le suivi des budgets avec des tableurs avancés (ex. : Microsoft Excel, Google Sheets, Airtable)	5	71
Se familiariser avec des outils de gestion de projet (Asana, Clio) et de collaboration (Teams, Google drive, etc.)	4	57
Se familiariser avec des logiciels de planification et de suivi de tâches (ex : Asana, Trello, Monday.com, Jira)	4	57
Connaître et s'adapter aux nouveaux formats de diffusion et de consommation	2	29
Évaluer l'impact éthique et environnemental de l'intelligence artificielle et identifier les opportunités d'application utilitaire dans une production du secteur culturel	1	14
Connaître des logiciels de montage vidéo, de traitement d'images et de création 2D/3D	1	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences technologiques des directeur.trice.s de production devrait se concentrer sur le perfectionnement des outils de gestion financière et budgétaire (tableurs avancés) ainsi que sur l'intégration des plateformes de gestion de projet et de collaboration.

6.5.4. Les compétences de gestion des ressources humaines

L'analyse des données recueillies révèle que, pour les directeur.trice.s de production, la compétence de gestion des ressources humaines la plus importante est le leadership d'équipe, combiné à la capacité à relever les défis liés à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre technique. Ces deux priorités se démarquent de l'ensemble des autres besoins.

- Recruter, encadrer, diriger et mobiliser efficacement les équipes de production : Ce besoin fait l'objet d'un consensus important. Le commentaire d'un.e participant.e soulève la difficulté à exercer un leadership à distance avec des équipes en tournée. Cela souligne l'importance d'acquérir des compétences en gestion d'équipe adaptées à la mobilité du personnel de production.
- Concevoir des stratégies de rémunération globale et attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée, en particulier le personnel technique : La moitié des répondant.e.s identifie la rémunération, l'attraction et la rétention du personnel technique comme des besoins critiques. Cela reflète les défis du marché du travail actuel dans le secteur technique.

Tableau 70 – Compétences pour la gestion des ressources humaines

Compétences de gestion des ressources humaines	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
Recruter, encadrer, diriger et mobiliser efficacement les équipes de production (techniques, artistiques, administratives)	5	83
Concevoir des stratégies de rémunération globale et attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée, particulièrement le personnel technique sur une production	3	50
Gérer les ententes contractuelles spécifiques aux équipes techniques	2	33
Mettre en place des parcours structurés pour le développement d'une relève de jeunes technicien.ne.s	2	33
Mettre en commun savoirs et ressources (humaines, matérielles et équipements) par la mise en place d'un réseau de mutualisation, billetterie, produits dérivés	2	33
Diversifier et sécuriser les sources de financement (création, subventions publiques, mécénat privé, philanthropie, etc.) et les activités de génération de revenus autonomes (don, commandites, revenus autonomes, etc.)	2	33
Développer une stratégie de transfert d'expertise et de partage de connaissances pour former et accompagner la relève technique	1	17
Connaître les différentes conventions syndicales applicables au personnel technique	1	17
Connaître et appliquer les normes et obligations légales de santé et de sécurité spécifiques aux productions théâtrales et cinématographiques	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences de gestion des ressources humaines pour les directeur.trice.s de production devrait se concentrer sur l'amélioration du leadership, particulièrement des équipes à distance et l'élaboration de stratégies efficaces pour attirer et retenir les technicien.ne.s.

6.6. Chargé.e de communication

Un.e professionnel.le en communication dans un organisme culturel est une personne clé, responsable de façonner, gérer et diffuser l'image et les messages de l'institution, de ses projets et de ses artistes auprès de ses divers publics et de ses partenaires. Cette personne est le point de contact privilégié pour les médias et le public.

Une dizaine de personnes ont déclaré exercer la fonction de chargé.e de communication dans le milieu culturel.

6.6.1. Les compétences de création de contenu

Les résultats révèlent que les chargé.e.s de communication placent la veille, l'analyse des publics et la mesure d'impact en tête de leurs besoins, soulignant l'importance de leur capacité d'adaptation pour assurer l'efficacité de leurs stratégies dans un environnement en mutation.

- Effectuer une veille stratégique sur les tendances en communication et les pratiques innovantes : Ce besoin se dégage d'une convergence indéniable des réponses. Des commentaires précisent le besoin de rester à l'affût de ce qui se fait et de relever le grand défi de l'IA, ce qui indique que les chargé.e.s de communication cherchent activement à s'adapter aux nouvelles tendances et à l'évolution rapide des outils.

Deux besoins supplémentaires, jugés dominants par une majorité de répondant.e.s, soulignent la nécessité d'une approche guidée par les données (*data-driven*) et ciblée :

- Analyser les publics cibles et adapter les stratégies : Les chargé.e.s de communication font face au défi de s'adapter aux réalités actuelles avec peu de moyens et se concentrent sur le développement du public. Une personne suggère que l'accent est mis sur les jeunes adultes. L'adaptation aux comportements et préférences du public est jugée essentielle.
- Évaluer l'impact des campagnes et ajuster les stratégies : La demande explicite d'un tableau de bord montre le besoin d'outils concrets pour mesurer l'efficacité des actions de communication et maximiser les retombées.

Tableau 71 – Compétences à acquérir ou à développer pour la création de contenu

Compétences de création de contenu	Nombre Total : 7	Pourcentage (%)
Effectuer une veille stratégique sur les tendances en communication et les pratiques innovantes du secteur culturel	6	86
Analyser les publics cibles (locaux, régionaux, touristiques) et adapter les stratégies de communication à leurs comportements et préférences	4	57
Évaluer l'impact des campagnes de communication et ajuster les stratégies en conséquence pour maximiser les retombées	4	57
Élaborer des plans de communication intégrés (relations médias, marketing numérique, médias sociaux, événements) pour chaque projet ou saison.	3	43
Créer ou superviser la production de matériel promotionnel (visuels, photos, vidéos, audios) adapté aux spécificités artistiques et aux différentes plateformes	3	43
Rédiger des communiqués de presse percutants, des dossiers de presse complets, des infolettres engageantes et du contenu web captivant	2	29
Adapter le ton et le style des communications aux différents canaux et publics, en valorisant la singularité de l'offre culturelle	2	29

Mettre en récit la démarche artistique, les coulisses de la création et l'histoire des projets pour captiver l'audience

1

14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences pour les chargé.e.s de communication devrait se concentrer sur les stratégies visant à maîtriser la veille technologique (incluant l'IA), l'analyse comportementale des publics et la mesure d'impact pour garantir l'efficacité de leur action malgré des ressources limitées.

6.6.2. Les compétences en relations publiques et en marketing numérique

L'analyse des résultats nous dit que les chargé.e.s de communication placent au sommet de leurs préoccupations l'attraction de public et la nécessité de maîtriser les outils payants et organiques pour la découvrabilité, tout comme le référencement.

- Concevoir et exécuter des campagnes publicitaires numériques ciblées : Ce besoin indique que les professionnel.le.s de la communication cherchent activement à acquérir des compétences leur permettant d'utiliser des outils payants et des méthodes de ciblage précises pour atteindre des publics spécifiques, même avec des budgets limités.

Un autre bloc de besoins est essentiel pour la visibilité, tant auprès des médias traditionnels que des moteurs de recherche.

- Assurer une couverture médiatique positive et visible : L'obtention d'une couverture médiatique locale, régionale et nationale reste une priorité, ce qui montre que les relations publiques traditionnelles conservent toute leur importance.
- Développer et entretenir un réseau solide avec les journalistes, blogueur.euse.s et influenceur.euse.s : Les répondant.e.s cherchent à approfondir leurs connaissances et compétences en relation avec les médias, notamment pour déterminer les meilleures pratiques à adopter. Cette compétence est requise pour assurer la couverture médiatique mentionnée ci-dessus.
- Optimiser le référencement (SEO) des contenus web : L'intérêt pour le SEO témoigne d'une prise de conscience de l'importance des moteurs de recherche pour l'acquisition de trafic et l'amélioration de la découvrabilité.

Tableau 72 – Compétences pour les relations publiques et le marketing numérique

Compétences de relations publiques et de marketing numérique	Nombre Total : 7	Pourcentage (%)
Concevoir et exécuter des campagnes publicitaires numériques ciblées pour atteindre des segments de public spécifiques	6	86
Assurer une couverture médiatique positive et visible pour les projets et l'organisme, au niveau local, régional et national	5	72
Développer et entretenir un réseau solide avec les journalistes, les blogueur.euse.s, les influenceur.euse.s et les médias spécialisés en culture (radio, télé, presse écrite, web)	4	57

Optimiser le référencement (SEO) des contenus web pour améliorer la découvrabilité de l'organisme et de ses événements	4	57
Analyser les données d'audience et l'engagement sur les plateformes numériques pour optimiser les performances	3	43
Gérer et animer les plateformes de médias sociaux de l'organisme (Facebook, Instagram, X, LinkedIn, TikTok, etc.)	1	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Le développement des compétences des chargé.e.s de communication devrait donc se concentrer sur l'amélioration des stratégies de publicité numérique ciblée, du SEO et du réseautage avec les influenceur.euse.s culturel.le.s.

6.6.3. Les compétences technologiques

L'analyse révèle que les besoins de développement des chargé.e.s de communication se concentrent sur l'attraction du public (stratégies payantes et outils d'analyse) et la maîtrise des outils de création de contenu de qualité. Ce sont toutes des compétences essentielles dans un environnement numérique saturé.

- Analyser la performance web : C'est la priorité des chargé.e.s de communication dans ce champ de compétences. Ce besoin est crucial et exacerbé par le contexte légal (Loi 25), qui limite l'accès aux données. Les chargé.e.s de communication cherchent des moyens de s'adapter pour continuer à évaluer l'efficacité des campagnes et le comportement des visiteur.euse.s.
- Créer du contenu visuel et vidéo : Il s'agit du deuxième besoin d'importance. Des commentaires mentionnent spécifiquement le désir de maîtriser davantage Adobe Première Pro, InDesign, Illustrator et Canva. Ceci souligne la nécessité de développer des compétences en production de visuels et de vidéos de haute qualité pour les différentes plateformes.
- Concevoir et cibler des campagnes publicitaires payantes : Ce besoin reflète la réalité du marketing numérique où l'atteinte du public est difficile. Les chargé.e.s de communication doivent savoir utiliser des outils comme Facebook Ads Manager et Google Ads pour cibler des segments spécifiques et augmenter la visibilité de manière payante.

Tableau 73 – Compétences technologiques à acquérir ou à développer

Compétences technologiques	Nombre Total : 8	Pourcentage (%)
Analyser la performance web, le comportement des visiteur.euse.s et l'efficacité des campagnes numériques avec des outils d'analyse web (Google Analytics)	6	75
Créer du contenu visuel et vidéo avec des outils de conception graphique (Adobe Creative Suite, Canva) et des logiciels de montage vidéo (Adobe Premiere Pro, DaVinci Resolve)	5	63
Concevoir et cibler des campagnes publicitaires payantes sur les médias sociaux (Facebook Ads Manager, Google Ads) pour augmenter	4	50

la visibilité		
Constituer et gérer des bases de données médias pour les listes de journalistes, d'influenceur.euse.s et de blogueur.euse.s pertinent.e.s	3	38
Exploiter l'intelligence artificielle et les outils numériques de gestion pour la création de contenu et l'automatisation des tâches et des projets (Airtable, Asana, Trello) pour planifier les campagnes et coordonner les équipes	3	38
Optimiser les visuels avec des outils de retouche photo (Adobe Lightroom)	2	25
Gérer la présence sur les plateformes numériques (Facebook, Instagram, X, LinkedIn, TikTok, YouTube) et les plateformes de vente en ligne	1	13
Gérer le site web de l'organisme à l'aide de plateformes CMS (WordPress, Squarespace, Wix)	1	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.6.4. Les tendances principales pour les chargé.e.s de communication

Les grandes tendances pour les chargé.e.s de communication dans le secteur culturel tournent autour de l'adaptation continue aux outils et aux comportements du public, afin de maximiser l'impact malgré des ressources souvent limitées.

Les professionnel.le.s de la communication se concentrent sur trois axes majeurs pour garantir l'efficacité de leurs stratégies : l'approche centrée sur les données et l'analyse, la maîtrise des outils de visibilité ciblée et de création de contenu, et la nécessité d'une veille stratégique permanente.

6.7. animateur.trice et médiateur.trice culturel.le

L'animateur.trice culturel.le conçoit, organise et met en œuvre des activités visant à stimuler la participation et l'interaction du public autour de contenus culturels.

Un.e médiateur.trice culturel.le agit comme un intermédiaire entre le public et les œuvres ou les institutions culturelles. Son objectif est de faciliter la compréhension, l'interprétation et l'appréciation des contenus culturels, en rendant l'art et la culture plus accessibles.

6.7.1. Les compétences d'animation et de médiation

Deux compétences obtiennent le consensus le plus fort, soulignant que ces professionnel.le.s se concentrent sur le comment faire et le comment rester pertinent.e.s :

- Transmettre des connaissances et des savoir-faire culturels par des approches pédagogiques variées : La priorité est mise sur l'enrichissement de la boîte à outils pédagogiques. Les répondant.e.s cherchent spécifiquement le partage des idées sur

différentes approches et notent que l'innovation est une exigence de la part des subventionnaires, ce qui en fait un besoin stratégique.

- Effectuer une veille sur les nouvelles tendances en médiation culturelle et en animation : Ce besoin témoigne d'une volonté d'adaptation et d'actualisation des pratiques. Des commentaires y associent un besoin de réseautage entre médiateur.trice.s et de partage des ressources, ce qui suggère que la veille est souvent informelle et nécessite d'être structurée.
- Communiquer avec clarté et traduire des concepts complexes en un langage clair et intelligible : Ce besoin fondamental de vulgarisation est jugé critique par la moitié des répondant.e.s. Un commentaire associé à cette compétence soulève la difficulté à faire la différence entre le langage des demandes de subvention et celui des textes pour promouvoir une activité auprès du public, soulignant un besoin d'aide pour adapter le ton et la complexité de l'information selon l'audience.

Tableau 74 – Compétences pour l'animation et la médiation

Compétences d'animation et de médiation	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
Transmettre des connaissances et des savoir-faire culturels par des approches pédagogiques variées (démonstrations, jeux de rôle, récits, questions ouvertes, discussions, manipulations)	4	67
Développer une veille sur les nouvelles tendances en médiation culturelle et en animation	4	67
Communiquer avec clarté sur la valeur et le sens de l'offre culturelle et traduire des concepts artistiques ou historiques complexes en un langage clair et intelligible	3	50
Concevoir et développer des activités de médiation (visites guidées, ateliers, parcours interactifs, discussions) adaptées à différents publics (enfants, adolescent.e.s, adultes, aîné.e.s, publics spécifiques)	2	33
Évaluer l'impact des actions de médiation et la satisfaction des participant.e.s pour documenter le travail de médiation et ajuster les stratégies en conséquence	2	33
Élaborer des contenus pédagogiques adaptés aux différents niveaux et objectifs d'apprentissage	1	17
Animer des groupes, des visites, des ateliers ou des discussions de manière dynamique et engageante	1	17
Gérer les dynamiques de groupe et les situations inattendues avec diplomatie	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences de ce groupe devrait privilégier les méthodes de transmission pédagogique innovantes, la veille stratégique et l'amélioration de la communication vulgarisée.

6.8. Directeur.trice administratif.ve

Un.e directeur.trice administratif.ve joue un rôle clé au sein de toute organisation culturelle (théâtre, musée, festival, compagnie de danse, centre d'art, etc.). Cette personne est garante de la bonne gestion administrative, financière et humaine de la structure.

6.8.1. Les compétences administratives

L'analyse révèle que le besoin le plus pressant pour les directions administratives est la modernisation de leurs outils de travail, en s'appuyant sur les technologies.

- S'approprier les outils numériques de gestion et de simplification, y compris l'intelligence artificielle : Ce besoin est la seule priorité identifiée par la moitié des répondant.e.s. Les directions administratives cherchent activement des solutions pour améliorer leur efficacité. Les commentaires de certain.e.s participant.e.s formulent une demande précise : « Quels sont les outils de gestion à notre disposition comme petit organisme ? Quels sont les meilleurs outils pour le stockage, le travail en réseau, les signatures électroniques, etc. ? » L'intérêt pour l'intelligence artificielle (IA) dans la simplification des processus est également marqué.

En conclusion, le développement des compétences pour ce groupe devrait se concentrer sur l'appropriation et l'intégration des outils numériques modernes (incluant l'IA).

Tableau 75 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction administrative

Compétences de direction administrative	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
S'approprier les outils numériques de gestion et de simplification, incluant l'intelligence artificielle	3	50
Gérer le cycle complet du personnel (recrutement, politiques RH, évaluation) selon les lois du travail spécifiques aux arts vivants	2	33
Rédiger et négocier une variété de contrats (salarié.e.s, artistes, fournisseurs, diffuseurs)	2	33
Identifier et négocier des partenariats essentiels	2	33
Élaborer des politiques administratives alignées sur la mission artistique, et assurer la conformité fiscale, légale et réglementaire de toutes les opérations (droits d'auteur, licences, assurances)	1	17
Établir et gérer les budgets et les flux de trésorerie	1	17
Rechercher du financement public et privé, rédiger des redditions de comptes et préparer des rapports financiers	1	17
Mettre en place et maintenir les systèmes d'information et d'archivage de données	1	17
Explorer les opportunités de mettre en œuvre la mutualisation de ressources	1	17
Représenter l'organisme auprès des diverses instances	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.9. Concepteur.trice

Un.e concepteur.trice est un.e professionnel.le créatif.ve et technique dont le rôle est de traduire une vision artistique en éléments tangibles et visuels qui enrichissent une œuvre ou une expérience.

6.9.1. Les compétences de création

Les résultats indiquent qu'il n'y a pas de consensus fort entre les concepteur.trice.s participant.e.s sur un domaine d'investissement unique pour ce groupe. Les besoins qui s'en rapprochent le plus concernent l'intégration des technologies émergentes (IA, numérique appliqué à la scène) et la création de contenu multimédia hybride pour la scène.

En conséquence, aucune action spécifique ne sera recommandée aux concepteur.trice.s dans le domaine de la création.

Tableau 76 – Compétences de création à acquérir ou à développer pour la conception

Compétences de création	Nombre Total : 5	Pourcentage (%)
Dessiner et concevoir des plans de scène détaillés et des plans d'éclairage sophistiqués	2	40
Intégrer les nouvelles technologies et les disciplines émergentes, incluant l'intelligence artificielle et d'autres outils numériques, dans les processus de conception en arts de la scène	2	40
Explorer et appliquer le numérique aux arts de la scène (jeu vidéo, <i>motion capture</i> , projections, réalité virtuelle, réalité augmentée)	2	40
Créer du contenu vidéo pour la scène, en programmation lumière et en son complexe	2	40
Maîtriser les principes fondamentaux du design (composition, couleur, typographie, UX/UI)	1	20
Utiliser les logiciels de conception graphique (Suite Adobe, Figma) et les outils de 3D/modélisation (SketchUp, Blender, Rhino)	1	20
Suivre l'évolution des technologies pour la conception et la diffusion de spectacles	0	0
Analyser et interpréter un texte ou un projet de spectacle pour élaborer un plan de conception	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.9.2. Les compétences de production

Aucun domaine de compétence lié à la production n'a atteint un consensus suffisant pour être considéré comme une priorité d'investissement en formation.

En conséquence, aucune action spécifique ne sera recommandée pour les concepteur.trice.s sur la base des données de ce tableau.

Tableau 77 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production

Compétences de production	Nombre Total : 5	Pourcentage (%)
Produire des animations, montages vidéo et contenus numériques scéniques qui s'intègrent harmonieusement à la scénographie	2	40
Modéliser des espaces en 3D et réaliser des prototypes	2	40
Intégrer l'écoresponsabilité et le développement durable (choix de matériaux, réemploi) pour minimiser l'empreinte écologique des productions	2	40
Maîtriser les principes de design (composition, couleur, typographie, UX/UI) pour créer des narrations visuelles et expérientielles captivantes	1	20
Élaborer des devis techniques et dessiner des plans techniques précis (échelle, coupes, élévations)	1	20
Appliquer les principes de sonorisation et d'éclairage pour programmer et gérer les consoles de lumière, de son et de vidéo	1	20
Comprendre les matériaux et techniques de fabrication, et appliquer les principes de sécurité en construction scénique	1	20
Planifier, organiser et suivre des projets de conception, incluant la gestion budgétaire	1	20
Concevoir des expériences scéniques qui favorisent l'engagement et l'accessibilité pour divers publics (jeunes, familles, communautés spécifiques)	1	20
Maintenir une veille technologique et explorer les nouvelles applications du numérique pour les arts de la scène (RV, RA, motion capture)	1	20
Concevoir des décors, costumes, accessoires, éclairages et environnements sonores ou visuels	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.9.3. Les compétences de diffusion et distribution

L'interprétation du tableau 78 confirme que deux domaines peuvent être considérés pour le développement des concepteur.trice.s :

- **Immersion numérique et récits augmentés** : Les concepteur.trice.s cherchent à intégrer des éléments de ludification ou de narration augmentée à l'aide d'outils numériques pour approfondir l'immersion des spectateur.trice.s. Cette priorité indique une demande de formations alliant le design et l'interactivité numérique.
- **Déclinaison visuelle et communication multisupport** : Le besoin de développer des concepts visuels et des ambiances déclinables sur différents supports de communication (affiches, bandes-annonces, réseaux sociaux) est jugé essentiel. Cela montre que le rôle de concepteur.trice s'étend à la stratégie de communication visuelle de l'œuvre.

Tableau 78 – Compétences à acquérir ou à développer pour la diffusion et la distribution

Compétences de diffusion et de distribution	Nombre Total : 3	Pourcentage (%)
Intégrer des éléments de ludification ou de narration augmentée via des outils numériques pour approfondir l'immersion des spectateur.trice.s	2	67
Développer des concepts visuels et des ambiances qui peuvent être déclinés dans différents supports de communication (affiches, bande-annonces, réseaux sociaux)	2	67
Adapter la conception pour des formats de diffusion variés (captations vidéo, webdiffusions, expériences immersives en ligne, installations hors-les-murs)	1	33
Concevoir des expériences qui peuvent être diffusées ou adaptées pour des publics éloignés ou via des dispositifs numériques (ex. : visites virtuelles de décors, coulisses augmentées)	1	33
Participer à la documentation visuelle et technique de la scénographie pour des besoins d'archive, de promotion future ou de transmission du savoir (photos de haute qualité, vidéos de conception, plans détaillés)	1	33
Concevoir des éléments scénographiques interactifs (installations participatives, applications mobiles liées aux spectacles, etc.) qui encouragent la participation du public avant, pendant ou après la représentation	0	0
Développer des stratégies de médiation culturelle par le design et concevoir des dispositifs interactifs et innovants favorisant l'expérience et la participation des publics	0	0
Créer des visuels pour la promotion d'événements ou la communication artistique	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences des concepteur.trice.s devrait viser l'intégration de la narration numérique augmentée et l'amélioration de la déclinaison visuelle multiplateforme des concepts scénographiques. Le commentaire d'un.e participant.e confirme l'intérêt pour un développement pratique par le biais du mentorat et de la collaboration avec d'autres professionnel.le.s de la scène.

6.9.4. Les tendances principales pour les concepteur.trice.s

Les grandes tendances pour les concepteur.trice.s (incluant décors, costumes, éclairage, son, etc.) se caractérisent par une absence de consensus fort sur les besoins de formation dans les domaines traditionnels de la création et de la production. Cependant, des domaines émergents liés à l'intégration du numérique et à l'extension du rôle à la communication se distinguent.

Les besoins des concepteur.trice.s se concentrent donc sur l'exploitation des technologies pour enrichir l'expérience des spectateur.trice.s et sur l'élargissement de leur influence à la stratégie de communication visuelle de l'œuvre.

6.10. Poste de soutien administratif

La fonction de soutien administratif consiste à fournir une assistance et un support organisationnel à une équipe, un service ou des gestionnaires d'une organisation culturelle.

6.10.1. Les compétences de soutien administratif

Trois besoins convergent vers la modernisation du travail d'équipe et l'efficacité des tâches administratives :

- Maîtriser les outils bureautiques collaboratifs : La majorité cherche à améliorer la cocréation de documents, la gestion de calendriers partagés et l'organisation des réunions virtuelles via des suites comme Microsoft 365 ou Google Workspace.
- Appliquer les logiciels de gestion de projet : L'utilisation de plateformes comme Airtable, Trello ou Asana est essentielle pour le suivi des tâches administratives, des échéanciers et des responsabilités.
- Automatiser les tâches répétitives : Les répondants veulent automatiser des tâches et structurer les données pour produire des rapports simples, souvent en ayant recours à l'Intelligence artificielle (IA) ou à des plateformes comme Zapier.

Ces trois priorités sont étroitement liées et indiquent que le besoin le plus pressant est de passer de méthodes de travail isolées à des pratiques centralisées, collaboratives et automatisées.

Tableau 79 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif

Compétences de soutien administratif	Nombre Total : 4	Pourcentage (%)
Maîtriser les outils bureautiques collaboratifs comme Microsoft 365 ou Google Workspace pour la cocréation de documents, la gestion de calendriers partagés et les réunions virtuelles (commentaire : en particulier Microsoft 365)	3	75
Appliquer les logiciels de gestion de projet comme Airtable, Trello ou Asana pour suivre les tâches administratives, les échéanciers et les responsabilités des projets (commentaire : en particulier Cartable)	3	75
Automatiser les tâches répétitives et structurer des données administratives pour produire des rapports simples avec l'IA ou des plateformes comme Zapier (commentaire : apprendre à programmer des chatbots pour envoyer des propositions de location d'espace)	3	75
Assurer la cybersécurité et la conformité légale (Loi 25 au Québec) pour protéger les informations confidentielles	1	25
Communiquer efficacement sur les médias sociaux	1	25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.11. Les grandes tendances des objectifs de développement des compétences pour les travailleur.euse.s culturel.le.s – résumé

L'analyse des besoins en développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s révèle une convergence claire vers l'impératif de garantir la viabilité stratégique et financière des organismes, la maîtrise des technologies émergentes et l'efficacité opérationnelle des équipes.

Ces besoins se caractérisent par la nécessité de passer d'une approche réactive à une gestion proactive et moderne de l'organisation culturelle.

1. La viabilité financière et l'orientation stratégique

Les fonctions de direction se concentrent principalement sur la pérennité de l'organisme.

1. Sécurisation et diversification des revenus

L'identification et la diversification des sources de financement (subventions, mécénat, revenus autonomes) sont la priorité numéro un pour les directions générales, jugée la plus critique pour la survie et la croissance des organismes culturels. Les directions générales cherchent à s'inscrire dans la bureaucratie, à rédiger efficacement des demandes et à faire les bons choix financiers (subventions, commandites, philanthropie, etc.).

2. Planification et action stratégique

L'élaboration et la mise en œuvre de la planification stratégique constituent un besoin majeur pour les directions générales, car elles reflètent la nécessité de structurer la gestion et d'assurer une gouvernance efficace. Le principal défi consiste à transformer la vision stratégique du conseil d'administration en plans d'action opérationnels et concrets, en assurant le rôle de pont essentiel entre la gouvernance et l'administration. Les directions générales cherchent également à consolider leur leadership externe en développant des compétences en négociation de partenariats stratégiques.

2. Adaptation technologique et efficacité numérique

Les fonctions de travail sont également touchées, sous une forme ou une autre, par le besoin de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et pratiques, dont l'intelligence artificielle (IA).

1. Modernisation des outils administratifs et intégration de l'IA

Les fonctions administratives et de soutien privilégient l'acquisition d'outils numériques pour l'efficacité :

- Pour la direction administrative : La priorité la plus pressante est de s'approprier les outils numériques de gestion et de simplification, y compris l'intelligence artificielle. Ces directions cherchent activement des solutions pour améliorer leur efficacité et simplifier les processus.
- Pour le soutien administratif, les besoins convergent fortement vers la modernisation du travail d'équipe. La majorité cherche à maîtriser les outils bureautiques collaboratifs et à appliquer les logiciels de gestion de projet pour le suivi des tâches et des échéanciers. L'objectif est de passer de méthodes isolées à des pratiques centralisées, collaboratives et automatisées.

3. Marketing numérique, média et analyse de l'efficacité

Les chargé.e.s de communication mettent en avant la veille stratégique pour s'adapter aux nouvelles tendances et aux défis de l'IA, et garantir l'efficacité de leurs stratégies.

Les chargés de communication se concentrent sur l'attraction du public et la mesure d'impact, adoptant une approche guidée par les données :

- Campagnes publicitaires numériques ciblées, utilisant des outils payants et des méthodes de ciblage précises ;
- Analyse des performances web pour évaluer l'efficacité des campagnes et le comportement des visiteur.euse.s, un besoin exacerbé par les contraintes légales sur l'accès aux données ;
- Optimisation du référencement (SEO) des contenus web.

4. Efficacité opérationnelle et gestion des ressources

Les gestionnaires de projets mettent l'accent sur la modernisation des méthodes de travail et le leadership d'équipe.

- Modernisation de la gestion de projets et méthodes agiles : Les gestionnaires et chargé.e.s de projet ont pour besoin le plus marquant d'intégrer des méthodes de gestion agiles afin de privilégier la flexibilité et la réactivité dans un contexte numérique. Leur deuxième priorité est la gestion et l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières, ce qui souligne la nature multidisciplinaire du rôle.
- Leadership et mobilisation du personnel : La direction de production et les rôles d'encadrement mettent l'accent sur la gestion RH et la sécurité. La direction de production priorise le recrutement, l'encadrement et la mobilisation des équipes, et identifie comme critique la conception de stratégies pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée. Le développement du leadership à distance constitue également un enjeu.
- Sécurité et faisabilité technique : La direction de production a un besoin marqué de développer une littératie technique suffisante pour évaluer la faisabilité et la sécurité des spectacles. Elle doit pouvoir produire un devis technique pour un spectacle et comprendre son rôle et ses responsabilités en matière de santé et de sécurité.

5. Écoresponsabilité technique

Les technicien.ne.s se concentrent sur la maîtrise des compétences fondamentales et l'intégration de pratiques durables :

- Compétences techniques : L'installation, la programmation et l'opération des consoles d'éclairage sont au sommet des priorités, suivies de près par la sonorisation, la vidéo et les protocoles de sécurité (travail en hauteur).
- Écoresponsabilité : Une tendance majeure émerge, avec une majorité de technicien.ne.s souhaitant intégrer des solutions d'éclairage écoénergétiques (LED) et optimiser l'utilisation des ressources.

En conclusion, les besoins des travailleur.euse.s culturel.le.s ne sont plus limités à leur domaine d'expertise traditionnel, mais dominés par les enjeux de gouvernance entrepreneuriale et d'adaptation technologique. Le développement professionnel doit prioriser la formation des dirigeant.e.s à la pérennité financière et celle des gestionnaires aux méthodes agiles et aux outils numériques. Cela inclut le renforcement du leadership et l'élaboration de stratégies de mobilisation pour stabiliser les équipes dans un environnement en constante mutation.

6.12. Les objectifs de développement des travailleur.euse.s autonome.s dans une organisation culturelle

Sur quarante-quatre travailleur.euse.s culturel.le.s, 28 % de ces répondant.e.s ont déclaré avoir le statut de travailleur.euse autonome.

L'analyse des résultats du sondage portant sur les travailleurs culturels autonomes révèle un besoin de formation pour maîtriser les différents volets de l'entrepreneuriat culturel. Les préoccupations des travailleur.euse.s autonomes se concentrent sur la sécurisation financière, la structuration des projets et le positionnement stratégique de leur activité sur le marché.

6.12.1. Les compétences de gestion financière et administrative

L'ensemble des besoins liés à la gestion financière et administrative est retenu par 30 % et plus des répondant.e.s. Ce domaine de compétence apparaît comme une préoccupation partagée des plus significatives pour le développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s.

Le principal besoin de développement à retenir concerne :

- La recherche d'opportunités de financement ou de subventions. Il s'agit de la compétence la plus fréquemment citée, qui représente plus de la moitié des réponses. Ce besoin met en évidence l'importance primordiale pour les travailleur.euse.s culturel.le.s de sécuriser des fonds pour leurs projets. Il reflète le besoin non seulement d'identifier les sources potentielles de subventions ou de financement, mais aussi de savoir comment y postuler efficacement.

En second lieu, les répondant.e.s aspirent à comprendre :

- Les implications fiscales du statut de travailleur.euse autonome. Ce besoin témoigne d'un malaise quant aux obligations fiscales liées au statut de travailleur autonome. Les répondant.e.s cherchent à maîtriser des notions clés, telles que la gestion de la TPS/TVH, le calcul de l'impôt sur le revenu et la déclaration des revenus professionnels.

En troisième lieu, les travailleur.euse.s autonomes sont préoccupé.e.s par :

- L'acquisition de compétences spécifiques pour surmonter leur difficulté à défendre la valeur de leur travail. Les professionnel.le.s ont besoin de renforcer leurs habiletés pour négocier des honoraires justes et établir des modalités de paiement équitables et fiables avec les organismes culturels.

Tableau 80 – Compétences pour la gestion financière et administrative

Compétences de gestion financière et administrative	Nombre Total : 44	Pourcentage (%)
Rechercher des opportunités de financement ou de subventions	25	57
Comprendre les implications fiscales du statut de travailleur.euse autonome (TPS/TVH, impôt sur le revenu, etc.)	18	41
Négocier ses honoraires et les modalités de paiement avec les organismes culturels	16	36
Élaborer des propositions financières et des devis précis pour ses services	15	34
Planifier et gérer ses cotisations sociales (ex : RQAP, RRQ/RPC, etc.) et ses assurances (responsabilité civile professionnelle)	15	34
Émettre des factures conformes aux normes et aux ententes contractuelles	14	32
Gérer ses flux de trésorerie, ses revenus et ses dépenses professionnelles	13	29
Effectuer sa tenue de livres et préparer ses déclarations fiscales	13	29

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les autres compétences jugées importantes par plus de 30 % des travailleur.euse.s autonomes sont également fortement axées sur la bonne gestion comptable et contractuelle :

- Élaborer des propositions financières et des devis précis : La nécessité de structurer de manière professionnelle et détaillée l'offre de service et le coût associé.
- Planifier et gérer ses cotisations sociales et ses assurances : L'importance de comprendre et de prévoir les contributions obligatoires (RQAP, RRQ/RPC) et la protection professionnelle (assurance responsabilité civile).
- Émettre des factures conformes : Le besoin de standardiser les pratiques de facturation pour se conformer aux normes légales et contractuelles.
- Gérer ses flux de trésorerie, revenus et dépenses : Les commentaires soulignent le besoin de maîtriser la gestion d'un budget et la notion d'amortissement des dépenses de travail autonome pour une meilleure vision financière.
- Effectuer sa tenue de livres et préparer ses déclarations fiscales : L'apprentissage des bases de la comptabilité pour s'assurer que les dossiers sont prêts pour les déclarations d'impôts.

En conclusion, les professionnel.le.s ressentent un manque de connaissances en financement et en comptabilité/fiscalité liées à leur statut autonome. Ces personnes recherchent des outils et une formation pour passer d'une approche réactive à une gestion administrative et financière proactive de leur carrière.

6.12.2. Les compétences de gestion de projets

L'analyse du tableau ci-après reflète les besoins en développement de 34 travailleur.euse.s autonomes, révélant que la structuration et la gestion rigoureuse des mandats constituent un défi important. Les besoins les plus significatifs portent sur la phase de planification formelle et d'exécution encadrée.

L'analyse des besoins en compétences de gestion de projets chez les travailleur.euse.s culturel.le.s autonomes souligne que la structuration et la gestion rigoureuse des mandats qui leur sont confiés constituent un défi majeur. Sur un total de 34 réponses, les besoins les plus importants se concentrent sur la phase de planification formelle et d'exécution encadrée.

Tableau 81 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de projets

Compétences de gestion de projets	Nombre Total : 34	Pourcentage (%)
Établir des cahiers des charges et des échéanciers de réalisation	13	38
Concevoir, initier et gérer un projet	12	35
Établir des plans de travail détaillés, incluant les étapes, les ressources nécessaires et les échéanciers	12	35
Produire et gérer le budget et les ressources allouées à chaque projet	12	35
Définir clairement l'étendue, les objectifs et les livrables de chaque mandat ou projet culturel	11	32
Gérer des projets et coordonner ses activités avec les autres intervenant.e.s du projet (équipe interne, autres travailleur.euse.s autonomes, artistes, etc.)	9	26
Rédiger des contrats de services	7	21
Suivre l'avancement des projets et ajuster les plans si nécessaire pour respecter les délais et les budgets	7	21
Travailler avec la plateforme Airtable pour la gestion et le suivi de projet	7	21
Finaliser les projets en s'assurant de la satisfaction de la clientèle et de la bonne production des livrables attendus	6	18
Gérer un projet numérique via des outils collaboratifs en ligne	5	15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les travailleur.euse.s autonomes manifestent un besoin de doter leurs projets d'outils et de méthodologies pour les formaliser avant le lancement.

- Établir des cahiers des charges et des échéanciers de réalisation : C'est le besoin le plus cité. Les travailleur.euse.s autonomes recherchent activement la formalisation de leur projet en s'appuyant sur des exemples de cahiers des charges pour les guider à cette étape fondamentale.
- Produire et gérer le budget ainsi que les ressources allouées à chaque projet : Les répondant.e.s aspirent à acquérir une maîtrise budgétaire et temporelle de leurs projets. Dans cette optique, l'objectif consiste à développer de bonnes pratiques de gestion budgétaire, des outils pour mieux gérer leur temps et la capacité à établir un budget de production réaliste.

- Définir clairement l'étendue, les objectifs et les livrables : Cette compétence est essentielle pour éviter les dérives et s'assurer de la clarté du mandat, ainsi que d'un cadre de travail bien défini avec les client.e.s ou les partenaires.
- Concevoir, initier et gérer un projet sur la base de plans de travail détaillés : Ces compétences confirment le besoin d'un accompagnement pour se doter d'une vision globale du projet, c'est-à-dire sur l'ensemble de son cycle de vie, de l'idée à la réalisation, en passant par la planification détaillée des étapes et des ressources.

En somme, pour les travailleur.euse.s autonomes, la gestion de projet exige l'acquisition d'une méthodologie rigoureuse et l'adoption d'outils pratiques pour transformer l'expertise en livrables structurés, budgétisés et livrés dans les délais.

6.12.3. Les compétences en marketing et développement des affaires

Quatre compétences ressortent comme les plus importantes. Elles se concentrent sur la définition stratégique de l'offre de services et le développement d'affaires.

Le besoin le plus important est de bien définir son offre de services pour se positionner stratégiquement et se démarquer par sa valeur unique. Ce résultat souligne que les travailleur.euse.s autonomes veulent apprendre à articuler clairement leur offre en termes de services et en quoi elle se distingue sur le marché.

Tableau 82 – Compétences pour le marketing et le développement des affaires

Compétences de marketing et développement des affaires	Nombre Total : 33	Pourcentage (%)
Définir son offre de services et se démarquer par sa proposition de valeur unique	16	48
Analyser le marché et cibler sa clientèle cible (besoins, défis, motivations) pour positionner efficacement son activité	13	39
Démarcher et qualifier les prospects (réseautage, <i>cold outreach</i> , <i>inbound marketing</i>) pour identifier et saisir les opportunités d'affaires	13	39
Développer son réseau professionnel et participer activement à des événements du secteur culturel pour étendre son réseau de contacts et de partenaires	12	36
Présenter et négocier les contrats de service et les honoraires	9	27
Optimiser sa visibilité sur les plateformes numériques (LinkedIn, site web, portfolio en ligne) et les outils de promotion	9	27
Maintenir une veille stratégique et rester constamment à l'affût des évolutions du marché, des nouvelles technologies et des besoins de la clientèle pour adapter son offre	9	27
Fidéliser la clientèle et obtenir des recommandations	8	24
Effectuer un suivi postprojet pour mesurer la satisfaction de la clientèle et identifier de nouvelles opportunités de collaboration	8	24
Élaborer et gérer une stratégie de communication cohérente et adaptée pour sa marque	7	21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Deux compétences sont ex æquo en deuxième position et indiquent que les travailleur.euse.s autonomes aspirent à la fois à comprendre le marché et à y agir concrètement :

- Analyser le marché et cibler sa clientèle : Il s'agit de positionner efficacement son activité en comprenant les besoins, défis et motivations des client.e.s potentiel.le.s ;
- Démarcher et qualifier les prospects : Les travailleur.euse.s autonomes ont besoin de méthodes pour identifier et saisir les opportunités d'affaires par des moyens proactifs comme le réseautage, la sollicitation à froid (*cold outreach*) ou le marketing d'attraction (*inbound marketing*).

Le besoin de développer son réseau professionnel et de participer activement à des événements du secteur culturel est essentiel pour étendre le cercle de contacts et de partenaires.

En conclusion, les travailleur.euse.s autonomes du secteur culturel ont besoin d'une formation stratégique pour se définir et agir comme de véritables entrepreneur.e.s. La priorité est donnée à la définition de l'offre et à la stratégie de démarchage afin de passer d'une posture réactive à une gestion administrative et financière proactive, en vue d'assurer le développement des affaires.

6.12.4. Les tendances principales comme objectifs de développement des compétences des travailleur.euse.s autonomes

Les besoins des travailleur.euse.s culturel.le.s autonomes montrent que leur formation doit être orientée vers une gestion administrative et financière proactive. Les priorités absolues sont :

1. La sécurisation financière : Maîtriser la recherche de financement et comprendre les implications fiscales ;
2. La structuration de projet : Savoir établir des cahiers des charges et des échéanciers de réalisation, et gérer le budget ;
3. Le développement d'affaires : Définir l'offre de services et se démarquer pour passer d'une posture réactive à une gestion proactive du développement des affaires.

7. Les objectifs de développement en gestion des bénévoles

Le tableau suivant identifie les priorités de développement de 37 répondant.e.s, portant sur la gestion efficace et durable du bénévolat au sein des organismes culturels.

L'analyse des données met en évidence trois priorités pour la gestion des bénévoles. Elles sont toutes axées sur la structuration, la valorisation et la conformité légale du programme.

Tableau 83 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de bénévoles

Compétences de gestion de bénévoles	Nombre Total :37	Pourcentage (%)
Évaluer les besoins, définir les rôles et responsabilités des bénévoles, et développer des stratégies de recrutement, de sélection et d'intégration, notamment pour attirer une diversité de profils et rajeunir le bassin	23	62
Mettre en place des programmes de reconnaissance formels et informels pour valoriser l'engagement et les réalisations des bénévoles et développer des stratégies pour les fidéliser à long terme	20	54
Gérer les dossiers des bénévoles, assurer la conformité légale et aux politiques internes (assurance, confidentialité, etc.)	17	46
Adapter son approche de communication aux différents profils et générations de bénévoles	12	32
Évaluer la performance et l'impact du bénévolat	12	32
Animer et mobiliser les équipes de bénévoles	11	30
Gérer les attentes et les conflits potentiels avec diplomatie	9	24
Recueillir les commentaires pour améliorer continuellement l'expérience	8	22
Mettre en place des procédures de gestion des incidents et des plaintes	3	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

La structuration de l'ensemble du processus de recrutement est le besoin prédominant chez les gestionnaires de bénévoles :

- Structurer les rôles pour optimiser la contribution des bénévoles ;
- Développer des stratégies efficaces pour diversifier et rajeunir le bassin de bénévoles ;
- Consulter les meilleures pratiques pour ajuster les stratégies de recrutement.

L'accent est mis sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle par la définition claire des rôles et sur le renouvellement de la base de volontaires grâce à l'attraction d'une diversité de profils.

D'autre part, la rétention des bénévoles et leur fidélisation à long terme s'imposent comme un défi majeur. Les répondant.e.s cherchent à :

- Développer des outils créatifs et adaptés pour valoriser concrètement l'implication des bénévoles ;

- Mettre en place des mécanismes de fidélisation à long terme et à faible coût ;
- Identifier les bonnes pratiques pour exprimer la reconnaissance de manière différenciée selon les groupes (retraités ou étudiants).

Ce besoin souligne l'importance des stratégies de ressources humaines pour maintenir l'engagement des bénévoles.

Le besoin de conformité légale et de gestion des dossiers met en évidence la nécessité de sécuriser l'organisme sur le plan légal et administratif :

- Assurer la conformité légale et la compréhension des exigences légales ;
- Maîtriser la gestion administrative des dossiers des bénévoles, notamment en matière d'assurance et de confidentialité.

Plusieurs autres compétences indiquent aussi des besoins à considérer pour la gestion des bénévoles :

- Adapter son approche de communication aux différents profils et générations de bénévoles, ce qui exige de recourir à différentes formes de communication pour répondre aux besoins des différents groupes ;
- Évaluer la performance et l'impact du bénévolat, avec l'objectif d'acquérir des méthodes pour mesurer, de manière qualitative et quantitative, la valeur ajoutée des bénévoles ;
- Animer et mobiliser les équipes de bénévoles.

En conclusion, la gestion des bénévoles dans le secteur culturel est perçue comme un enjeu stratégique, allant du recrutement ciblé et de la structuration des rôles à la fidélisation par une reconnaissance créative, jusqu'à la sécurisation du cadre légal de l'engagement volontaire.

8. Les objectifs de développement des administrateur.trice.s

Au total, 69 personnes ont déclaré vouloir développer des compétences en tant qu'administrateur.trice.s d'un organisme culturel. Parmi elles, on en retrouve 19 dont c'est la fonction principale, 19 qui ont une carrière d'artiste ou d'artisan.e, 16 qui s'identifient comme travailleur.euse.s culturel.le.s et finalement 15 qui occupent deux fonctions.

Pour ce groupe, trois besoins de développement apparaissent prioritaires et portent sur la gouvernance, la gestion financière et la diversification des revenus.

Le besoin le plus important est de pouvoir :

- Comprendre et analyser les états financiers, les budgets et les rapports d'activité. Ce résultat indique que les administrateur.trice.s manquent de formation continue sur ces sujets et ont besoin de comprendre les fondamentaux de la finance d'un organisme, y compris la mécanique des taxes et l'analyse des états financiers.

Deux autres besoins sont jugés essentiels :

- La définition des rôles, des responsabilités et des dynamiques d'un conseil d'administration et de ses comités est également cruciale. Ce besoin s'étend à la compréhension des lois et des règlements applicables aux OBNL (droits d'auteur, propriété intellectuelle, lois corporatives). La priorité est donc de s'assurer que les administrateur.trice.s maîtrisent les fondements juridiques et structurels de la gouvernance.
- La recherche de financement et la diversification des revenus sont essentielles à la pérennité des OBNL. Les administrateur.trice.s doivent apprendre à participer à la recherche de fonds et à démarcher auprès de commanditaires et partenaires alignés sur la mission de l'OBNL. Quelques commentaires soulignent la nécessité de diversifier les revenus, d'apprendre à approcher les mécènes, de compléter une demande de fonds et de créer les outils pour faciliter la recherche de commandites.

Tableau 84 – Compétences pour les administrateur.trice.s

Compétences pour administrateur.trice.s	Nombre Total : 69	Pourcentage (%)
Comprendre et analyser les états financiers, les budgets et les rapports d'activités	38	55
Définir les rôles, responsabilités et dynamiques d'un conseil d'administration et de ses comités ainsi que les lois et règlements applicables aux OBNL (droits d'auteur, propriété intellectuelle, lois corporatives)	35	51
Participer à la recherche de fonds (subventions, mécénat, commandites, philanthropie) et démarcher des commanditaires et partenaires alignés sur la mission de l'OBNL	34	49
Contribuer à la planification stratégique pour traduire la vision en actions concrètes	30	43

Développer et entretenir un réseau stratégique avec les acteur.trice.s clés du milieu culturel (artistes, diffuseurs, institutions, médias spécialisés)	28	40
Représenter l'organisme auprès des instances gouvernementales et des bailleurs de fonds	21	30
Contribuer au développement de modèles d'affaires hybrides	12	17
Comprendre l'écosystème culturel et ses enjeux	9	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Trois autres besoins sont aussi significatifs, confirmant l'importance des compétences stratégiques et relationnelles :

- Les administrateur.trice.s doivent pouvoir contribuer à la planification stratégique, y compris être capables d'organiser et d'animer un atelier de planification stratégique ;
- Les membres du CA doivent développer et entretenir un réseau stratégique avec les acteur.trice.s clés du milieu culturel pour se positionner efficacement au sein de l'écosystème ;
- La représentation de l'organisme auprès des instances gouvernementales et des bailleurs de fonds est cruciale, avec la demande explicite d'apprendre à faire valoir les organismes auprès d'elles.

En conclusion, le développement des compétences des administrateur.trice.s doit se concentrer sur l'amélioration de la gestion financière et de la conformité légale pour sécuriser l'organisme, tout en renforçant les capacités de recherche de fonds et de planification stratégique pour assurer son développement et sa pérennité.

9. Les objectifs de développement des bénévoles

Une quarantaine de bénévoles ont participé à l'étude et ont rempli le sondage. Parmi ces personnes, 8 ont déclaré le bénévolat comme principal engagement au sein d'un organisme culturel, 8 répondant.e.s y œuvrent en tant que travailleur.euse.s culturel.le.s, 13 comme artistes, artisan.e.s ou auteur.e.s, alors que les 11 autres occupent deux fonctions.

9.1. Les compétences de soutien administratif

Quatre besoins en développement des compétences ressortent, tous axés sur les relations de collaboration interpersonnelle et l'encadrement des pairs.

Deux besoins se distinguent en tête de liste, illustrant le rôle central des bénévoles dans la dynamique d'équipe et la gestion de la relève :

- Travailler efficacement avec d'autres bénévoles, le personnel de l'organisme et les artistes : Les bénévoles doivent développer leurs habiletés pour assurer la cohésion et l'efficacité au sein de l'équipe et avec les différents intervenant.e.s.
- Apporter une assistance au recrutement, à la formation ou à la coordination d'autres bénévoles : Ce besoin met en lumière l'importance d'encadrer ces bénévoles afin de mieux valoriser et fidéliser ce personnel utile. L'enjeu de la continuité de l'implication se pose, notamment lorsque les sollicitations sont irrégulières.

Deux autres compétences sont jugées nécessaires pour relever les défis opérationnels et humains quotidiens :

- Apprendre des techniques pour désamorcer les tensions, gérer les conflits, les plaintes ou les comportements inappropriés avec professionnalisme. Ce besoin indique que la gestion des personnalités difficiles constitue un enjeu concret pour les organismes et leurs bénévoles de soutien.
- S'initier à l'utilisation de logiciels de billetterie, de tablettes pour des enquêtes. Les bénévoles ont besoin d'être formé.e.s aux outils spécifiques de l'opération culturelle, qui peuvent inclure des outils pour évaluer l'efficacité des moyens de communication selon la clientèle.

Tableau 85 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif

Compétences de soutien administratif	Nombre Total : 40	Pourcentage (%)
Apporter assistance au recrutement, à la formation ou à la coordination d'autres bénévoles	13	32
Travailler efficacement avec d'autres bénévoles, le personnel de l'organisme et les artistes	13	32
S'initier à l'utilisation de logiciels de billetterie, des tablettes pour des enquêtes	11	27

Apprendre des techniques pour désamorcer les tensions, gérer les plaintes ou les comportements inappropriés avec professionnalisme	11	27
Acquérir des bases pour les procédures d'évacuation, les premiers soins, la gestion des foules, l'identification des risques spécifiques aux événements culturels.	9	22
Assurer un soutien administratif (saisie de données, classement, bureautique).	8	20
Faire la tenue de caisse et le suivi des dépenses pour des événements ponctuels	8	20
Développer sa littératie numérique de base: utiliser un ordinateur et maîtriser des outils bureautiques de base (Word, Excel)	4	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences chez les bénévoles de soutien administratif doit se concentrer sur les compétences interpersonnelles et de gestion des pairs, afin d'améliorer la collaboration et d'assurer un encadrement plus efficace du bénévolat, tout en fournissant une formation à la gestion des conflits et des outils opérationnels spécifiques (billetterie).

9.2. Les compétences des bénévoles pour le soutien à la diffusion

Cinq domaines de développement pour les bénévoles ressortent pour assurer le soutien à la diffusion. Ces besoins se concentrent sur la communication, la médiation et l'accueil inclusif.

La communication et le marketing numérique apparaissent comme des besoins prioritaires. Les bénévoles doivent être formé.e.s pour participer aux efforts de communication et de marketing, ce qui inclut la rédaction et la gestion des médias sociaux. Les commentaires des participant.e.s soulignent la nécessité de développer une stratégie efficace et d'être guidés dans le choix des moyens de communication (site web, Facebook, Instagram) afin d'optimiser les ressources énergétiques limitées de l'organisme.

La médiation culturelle et la documentation des œuvres sont deux autres besoins de développement cités par un nombre significatif de bénévoles :

- Animer des ateliers et médiatiser des contenus culturels. Cette compétence vise à faciliter la compréhension et l'appréciation des œuvres auprès de publics variés, ce qui contribue directement à leur développement.
- Photographier des œuvres pour la documentation et la promotion. Les bénévoles cherchent à renforcer leurs compétences pour réaliser un inventaire des œuvres d'art par la photographie d'artefacts.

Tableau 86 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien à la diffusion

Compétences de soutien administratif	Nombre Total : 40	Pourcentage (%)
Participer aux efforts de communication et de marketing (rédaction, gestion des médias sociaux)	18	45
Animer des ateliers et médiatiser des contenus culturels pour faciliter la compréhension et l'appréciation des œuvres ou performances (enfants, adolescent.e.s, adultes)	13	32
Photographier des œuvres pour la documentation et la promotion	13	32
Interagir avec des publics diversifiés et les accueillir pour améliorer leur expérience	12	30
Assurer l'accessibilité et l'inclusion des personnes à mobilité réduite ou ayant des déficiences (sensorielles, cognitives) dans les événements et lieux culturels	12	30
Apporter un soutien technique léger (montage/démontage d'exposition ou de scène, sonorisation et éclairage simple)	9	22
Contribuer à la logistique événementielle (installation, désinstallation)	7	17
Comprendre les bonnes pratiques de manipulation des œuvres d'art ou du matériel scénique	6	15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

L'accueil inclusif et les relations publiques sont aussi jugés essentiels par les bénévoles et mettent en évidence leur rôle crucial dans l'expérience des visiteur.euse.s :

- Interagir avec des publics divers et les accueillir pour améliorer leur expérience. Les bénévoles demandent des astuces pour interagir avec des publics variés, y compris les enfants, les adultes peu intéressé.e.s ou cyniques.
- Assurer l'accessibilité et l'inclusion des personnes à mobilité réduite ou présentant des déficiences. L'objectif est de favoriser la mixité et l'accès à la culture pour tou.te.s.

En conclusion, le développement des bénévoles au soutien à la diffusion est fortement axé sur les compétences de communication et d'interface avec le public. Ces bénévoles sont perçu.e.s comme des agent.e.s essentiel.le.s pour la promotion numérique, la médiation culturelle et la qualité de l'accueil inclusif des organismes.

9.3. Les compétences des bénévoles pour l'accueil et l'animation

L'analyse des résultats révèle une seule priorité majeure pour le développement des bénévoles à l'accueil et à l'animation.

Le besoin le plus important est d'animer des activités culturelles et éducatives pour tous les âges, ce qui inclut l'heure du conte, des lectures pour aîné.e.s ou personnes à mobilité réduite, ainsi que l'aide à la préparation du matériel.

Cette priorité met en lumière la nécessité de développer les compétences en médiation culturelle chez les bénévoles. Les commentaires précisent la nécessité pour les bénévoles d'apprendre à réaliser une étude des besoins et de s'impliquer dans la préparation d'une activité de médiation culturelle. Le rôle du bénévole n'est donc pas seulement d'exécuter, mais aussi de participer à la conception et à l'adaptation des activités afin de cibler efficacement divers publics.

Tableau 87 – Compétences à acquérir ou à développer pour l'accueil et l'animation

Compétences d'accueil et d'animation	Nombre Total : 22	Pourcentage (%)
Animer des activités culturelles et éducatives pour tous les âges (heure du conte, activités culturelles, lectures pour aîné.e.s/personnes à mobilité réduite) et aider à la préparation du matériel	13	59
Accueillir les artistes, conférencier.ère.s ou intervenant.e.s	7	32
Préparer les salles et les présentoirs pour les événements spéciaux et les concours	6	27
Fournir un soutien technique (branchement de micro, projecteur) et distribuer des documents promotionnels dans la collectivité	6	27
Mettre à jour les périodiques en contrôlant l'entrée, en enregistrant et en classant les numéros	3	14
Gérer la collection et l'organisation des documents (livres, revues, DVD, etc.) pour leur mise en circulation et les prêts entre bibliothèques (PEB)	1	5

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences dans l'accueil et l'animation doit se concentrer prioritairement sur la formation des bénévoles à la conception et à l'animation d'activités culturelles inclusives, les positionnant comme des agent.e.s clés de la médiation et du lien avec le public.

10. L'offre de formation de CCNCA

Pour mieux cibler les facteurs influençant l'offre de formation de CCNCA, les répondant.e.s devaient se prononcer sur trois aspects clés :

1. Les motivations qui les poussent à participer à des activités de formation ou de perfectionnement ;
2. Les principaux obstacles à leur participation à la formation continue ;
3. Les suggestions d'amélioration les plus importantes concernant l'offre de formation de CCNCA.

10.1. Les raisons qui motivent leur participation

L'analyse des motivations à participer à des activités de formation révèle que les 233 professionnel.le.s interrogé.e.s sont principalement motivé.e.s par un désir d'excellence et d'adaptabilité dans leur pratique.

Trois motivations se distinguent. Elles ont été sélectionnées par plus de la moitié des répondant.e.s. Ces motivations témoignent d'une forte aspiration à l'expertise et à l'adaptabilité.

1. L'objectif principal, d'améliorer les connaissances dans leur domaine d'expertise, constitue la motivation la plus forte. Ce résultat témoigne d'une volonté de consolider le savoir qui soutient la pratique professionnelle.
2. Le deuxième objectif majeur est de perfectionner leur pratique professionnelle. Cette motivation est complémentaire de la première, se concentrant sur le développement des gestes professionnels et des méthodes de travail pour en optimiser la qualité et l'efficacité.
3. Enfin, devenir plus polyvalent.e constitue également une motivation majeure. Ce besoin reflète une nécessité d'adaptation aux rôles multiples et aux exigences variées du marché du travail, souvent instable, ainsi qu'une recherche d'agilité dans le développement de carrière.

En conclusion, l'analyse des motivations de la formation indique que les professionnel.le.s sont principalement animé.e.s par un double objectif : le renforcement de leur expertise technique et pratique (connaissance et perfectionnement) et la nécessité de s'adapter à un environnement professionnel exigeant une polyvalence. Les motivations secondaires, telles que professionnaliser sa pratique, gérer le développement de sa carrière et suivre l'évolution technologique, confirment que la formation est perçue comme un levier pour la gestion proactive de leur carrière et comme une réponse aux pressions du milieu. Les autres motivations suggèrent également un intérêt pour le développement d'un réseau de contacts (réseautage, expérience de rencontres).

Tableau 88 – Motivations pour participer à des activités de formations

Motivations	Nombre Total : 233	Pourcentage (%)
Améliorer ma connaissance de mon domaine d'expertise	180	77
Perfectionner ma pratique professionnelle	162	69
Devenir plus polyvalent	121	52
Professionaliser ma pratique	99	42
Gérer le développement de ma carrière	87	37
Suivre l'évolution technologique	83	36
Améliorer mes conditions de travail (revenus, opportunités professionnelles, autres)	76	33
Élargir ma pratique à d'autres domaines	66	28
Améliorer ou compléter ma formation académique	58	25
Aucune de ces raisons	2	1

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

10.2. Les principaux obstacles à la formation continue

L'analyse des obstacles à la formation continue révèle que les contraintes de temps et le manque de pertinence de l'offre sont les principaux facteurs qui limitent la participation des professionnel.le.s.

Le principal obstacle est de nature logistique, suivi de près par un manque général de temps.

1. La durée et le moment de la formation sont inadéquats : C'est l'obstacle le plus fréquemment cité, avec près de 50 % des réponses. Cette priorité indique que l'offre de formation doit impérativement être ajustée en termes de calendrier et de format pour s'intégrer aux contraintes professionnelles et personnelles des répondant.e.s.
2. Manque de temps pour me perfectionner : Cet obstacle confirme la pression temporelle vécue par les professionnel.le.s, qui ont du mal à dégager le temps nécessaire à leur perfectionnement dans des horaires déjà chargés.

Un second groupe d'obstacles met en évidence un décalage entre les besoins des professionnel.le.s et les formations disponibles.

1. Difficulté à trouver une formation correspondant à mes besoins : Cet obstacle met en évidence un problème d'identification et de ciblage de l'offre, ce qui indique soit un manque de clarté dans les communications, soit un marché fragmenté.
2. Le coût des activités de formation : Il constitue une barrière significative pour près du tiers des professionnel.le.s.
3. L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins : Cet obstacle indique que le contenu et les objectifs des formations proposées ne sont pas toujours en phase avec les compétences spécifiques que les professionnel.le.s cherchent à développer.

Tableau 89 – Obstacles à la formation continue

Obstacles	Nombre Total : 233	Pourcentage (%)
La durée et le moment de la formation inadéquats	112	48
Manque de temps pour me perfectionner	84	36
Difficulté à trouver une formation correspondant à mes besoins	78	33
Le coût des activités de formation	73	31
L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins	72	30
L'accessibilité limitée des ressources de formation	43	18
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes	35	15
Le manque d'information sur les formations disponibles	31	13
La formation est trop théorique au détriment de la pratique	21	9
J'ai d'autres priorités plus importantes que la formation continue	19	8
Le choix inadéquat des formateur.trice.s	10	4
Les approches pédagogiques désuètes	9	4
Aucune de ces raisons	8	3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les autres obstacles liés aux aspects financiers, à l'accessibilité et à la qualité de l'offre sont mentionnés par moins de 30 % des répondant.e.s.

- L'accessibilité limitée des ressources de formation : Cette contrainte peut renvoyer à l'éloignement géographique, à l'accès aux plateformes en ligne ou à d'autres barrières structurelles.
- Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes et le manque d'information sur les formations disponibles indiquent des problèmes de capacité et de communication de la part des organismes de formation.
- La formation est trop théorique au détriment de la pratique et le choix inadéquat des formateur.trice.s souligne un besoin d'améliorer la qualité pédagogique et de privilégier les approches concrètes et appliquées.

En conclusion, la solution aux obstacles à la formation continue repose principalement sur une révision de la logistique (durée et moment) pour s'adapter aux contraintes de temps des professionnel.le.s, ainsi que sur une amélioration de la pertinence et de la qualité de l'offre pour s'assurer qu'elle réponde précisément aux besoins du milieu.

10.3. Les suggestions d'amélioration de l'offre de formation

L'analyse des suggestions d'amélioration pour l'offre de formation révèle que la flexibilité, l'agilité des contenus et le mentorat sont les principaux enjeux des professionnel.le.s.

L'amélioration de l'offre de formation repose sur la rupture des barrières logistiques et temporelles, ainsi que sur l'adoption de formats d'apprentissage modernes et personnalisés.

La priorité de CCNCA est de proposer encore plus d'offres de formation flexibles (en ligne, hybrides, itinérantes) afin d'atteindre un public plus large sur l'ensemble du territoire. Cette attente répond directement aux obstacles logistiques soulevés (durée et moment inadéquats), en soulignant la nécessité de rendre l'offre accessible à distance sur l'ensemble du territoire. Elle permet aussi de faciliter l'accès à la formation pour les personnes en situation de handicap.

Deux suggestions majeures confirment l'importance d'adapter le contenu à la réalité professionnelle des répondant.e.s, caractérisée par le manque de temps.

1. Créer des contenus d'apprentissage courts et agiles : Cette suggestion met l'accent sur la production de capsules vidéo, de tutoriels, de webinaires (préenregistrés ou non) et de guides pratiques pour répondre aux besoins variés et aux différentes générations. Ces contenus pourraient être diffusés sur une plateforme de ressources de CCNCA. Un tel outil pourrait s'avérer utile pour la diffusion de sujets techniques simples.
2. Concevoir des formations modulaires adaptées aux différents niveaux d'expertise : Les professionnel.le.s demandent une offre progressive allant de la base à la spécialisation, incluant l'autoproduction.

Deux autres suggestions témoignent d'une forte aspiration à un accompagnement individualisé et pratique, loin des formats magistraux traditionnels.

1. Mettre en place et étendre des programmes de mentorat individualisé, de coaching et de compagnonnage : Il s'agit d'une initiative essentielle pour faciliter la transmission des savoir-faire et des collaborations à long terme entre professionnel.le.s expérimenté.e.s et de la relève. Une liste de coachs pourrait être proposée.
2. Adapter les plages horaires des formations pour prendre en compte les contraintes des artistes et des travailleur.euse.s culturel.le.s : Cette suggestion, liée à la flexibilité, est une réponse directe à l'obstacle du manque de temps. Par exemple, les formations populaires pourraient être offertes deux fois par an.

En conclusion, l'offre de formation doit évoluer vers une approche flexible et agile, en priorisant l'utilisation de formats numériques courts et l'accompagnement personnalisé par le mentorat, afin de surmonter les contraintes de temps et d'atteindre plus efficacement les professionnel.le.s sur l'ensemble du territoire.

Tableau 90 – Suggestions d'amélioration de l'offre de formation

Suggestions d'amélioration	Nombre Total : 225	Pourcentage (%)
Proposer des offres de formation flexibles (en ligne, hybrides, itinérantes) pour atteindre un public plus large sur l'ensemble du territoire	116	51
Créer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo, tutoriels, webinaires, guides pratiques) pour répondre aux besoins variés et aux différentes générations	101	45
Concevoir des formations modulables adaptées aux différents niveaux	78	35

d'expertise, des bases à la spécialisation (incluant l'autoproduction)		
Mettre en place et étendre des programmes de mentorat individualisé, de coaching et de compagnonnage pour faciliter la transmission des savoir-faire et des collaborations à long terme entre artistes et maîtres	75	33
Adapter les plages horaires des formations pour accommoder les artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s	71	32
Proposer des services d'accompagnement diversifiés : conseils personnalisés (banque d'heures), aide aux demandes de subventions, accès à des laboratoires de création, et soutien à la réorientation professionnelle	66	29
Adapter les contenus aux réalités des petites organisations et des travailleur.euse.s culturel.le.s à temps partiel, en tenant compte des spécificités régionales (structuration de projets, savoirs traditionnels, gestion de production, diffusion)	41	18
Prioriser des formateurs locaux et régionaux possédant une connaissance approfondie du milieu artistique et des enjeux de gestion et de développement professionnel	38	17
Favoriser le développement concret des compétences en offrant des opportunités d'expérimentation pratique en complément de la formation continue	33	15
Privilégier les groupes restreints pour un apprentissage plus individualisé	29	13
Soutenir et faciliter la professionnalisation des artistes en partenariat avec les MRC et les municipalités (ex. : Première Ovation)	24	11
Renforcer la capacité de mutualisation du savoir et des ressources pour les artistes et les organismes culturels	18	8
Cerner les besoins de formation spécifiques par discipline en collaboration avec les regroupements nationaux d'artistes	17	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

10.4. Les formules de développement professionnel

L'analyse des formules de développement professionnel les plus pertinentes révèle une préférence marquée pour les approches axées sur l'application concrète et la flexibilité personnalisée.

Une seule formule de développement atteint la moitié des répondant.e.s : les ateliers pratiques. Ce résultat confirme l'importance accordée aux formules fondées sur l'expertise, la personnalisation et l'apprentissage à distance. Cette priorité démontre que les professionnel.le.s veulent des formations où l'expérimentation et la mise en pratique sont au cœur de l'apprentissage. Les commentaires soulignent que cette formule permet d'incarner les apprentissages, de jeter les bases d'un nouveau projet et de s'accorder du temps de création avec un mentor. Il y a une aspiration à ce que ces ateliers soient axés sur les résultats et à favoriser la mise en place de projets collectifs.

La classe de maître (masterclass) est la deuxième formule la plus populaire. Les répondant.e.s valorisent la session intensive menée par un expert ou une figure reconnue. Le besoin est nuancé par le souhait que ces classes de maître soient pratiques, réservées aux artistes professionnel.le.s et offrent un accès au bassin d'artistes de toute la région.

Tableau 91 – Les formules de développement professionnel les plus pertinentes

Formules de développement professionnel	Nombre Total : 223	Pourcentage (%)
Ateliers pratiques: Sessions où l'expérimentation et la mise en pratique sont au cœur de l'apprentissage.	120	54
Classe de maître (Masterclass) : Une session intensive menée par un expert ou une figure reconnue dans un domaine.	95	43
Cours en ligne (ouvert à tout.e.s, modules interactifs) : Programme de formation structuré, entièrement dispensé via une plateforme numérique. Il peut être composé de vidéos, textes, exercices, quiz et forums de discussion, offrant une grande flexibilité d'apprentissage	71	32
Perfectionnement sur mesure : Type de formation ou de développement professionnel conçu spécifiquement pour répondre aux besoins individuels ou de petits groupes comme une équipe ou d'une micro-organisation	60	27
Webinaire : Classes virtuelles en direct (synchrone) ou pas en temps réel (asynchrone) ou permettant l'apprentissage à distance	59	26
Conférence: Présentation ou exposé sur un sujet donné, souvent suivi d'une période de questions. Peut se faire en ligne.	48	21
Capsule de formation : Contenu éducatif court, souvent sous format vidéo (ex. : YouTube) ou texte, conçu pour l'autoapprentissage sur un point précis.	39	17
Groupes restreints : Activités de formation, de coaching ou d'échange avec un nombre volontairement limité de participant.e.s.	39	17
Mentorat : Relation privilégiée où un.e professionnel.le expérimenté.e (un.e mentor) guide et conseille un.e professionnel.le moins expérimenté.e (un.e mentoré.e) sur les aspects de sa carrière, de son développement professionnel et de son réseau. La relation est souvent à long terme.	34	15
Modules d'autoapprentissage : Cours structurés accessibles via une plateforme (LMS-Learning Management System), incluant textes, vidéos, quiz, exercices, etc. où l'apprenant progresse à son rythme.	31	14
Résidence artistique : Période accordée à un.e artiste dans un lieu dédié, lui offrant un temps et un espace pour la création, la recherche ou la production, souvent avec un soutien financier et technique.	29	13
Banque d'heures/Services-conseils : Accès ponctuel à l'expertise de consultant.e.s pour des conseils stratégiques ou techniques sur des problématiques spécifiques liées à la gestion, aux finances, aux communications, etc. (ex. : les services de Bénévoles d'Expertise).	29	13
Parcours de formation : Enchaînement structuré de formations, d'ateliers ou de modules, conçu pour développer une expertise complète sur un sujet ou un domaine donné sur une période plus longue.	19	8

Réseautage professionnel : Rencontres et échanges informels ou structurés entre pair.e.s et professionnel.le.s du secteur. C'est une formule de partage d'expériences, de création d'opportunités et de développement de collaborations.	19	8
Formation hybride (<i>blended learning</i>) : Formule qui combine des périodes d'apprentissage en ligne (autoapprentissage ou sessions virtuelles) et des rencontres en présentiel.	18	8
Accompagnement individualisé/Coaching : Soutien personnalisé et sur mesure offert par un.e expert.e ou un.e professionnel.le expérimenté.e. Il vise à aider l'artiste ou travailleur.euse culturel.le à développer ses compétences, résoudre des problématiques spécifiques et atteindre ses objectifs professionnels.	17	7
Compagnonnage : Forme de transmission des savoir-faire et des pratiques par l'immersion. Un.e apprenti.e travaille aux côtés d'une personne expérimentée sur une période prolongée, apprenant par l'observation et la pratique directe.	13	6
Laboratoire de création : Espace et temps dédiés à l'expérimentation, à la recherche artistique et à la collaboration entre pairs. Il favorise l'innovation et le développement de nouvelles approches créatives.	12	5
Mutualisation des services : Mise en commun de ressources (administratives, de communication, de production, etc.) entre plusieurs artistes ou petites organisations culturelles pour optimiser l'efficacité et réduire les coûts. Souvent soutenue par des organismes pour faciliter la mise en place.	11	5
Incubateur/Accélérateur de projets : Programme de soutien structuré pour le développement de projets artistiques ou d'entreprises culturelles. Il offre un encadrement, des formations, des outils, un espace de travail et un accès à un réseau d'expert.e.s pour accélérer la maturation du projet.	10	4
Formation itinérante : Formation qui se déplace physiquement dans différentes localités.	4	2
Tutoriel : Guide didactique conçu pour enseigner à l'utilisateur.trice comment réaliser une tâche spécifique ou maîtriser un concept particulier, étape par étape.	4	2
Fablab (contraction de l'anglais « <i>fabrication laboratory</i> », soit « laboratoire de fabrication ») : Atelier de fabrication numérique ouvert au public, qui met à disposition des outils et des machines pour concevoir, créer et réaliser des objets.	4	2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les formules offrant flexibilité et adaptation aux besoins individuels sont aussi privilégiées par environ 30 % des répondant.e.s :

- Cours en ligne : Ils sont appréciés pour la possibilité d'apprendre à tout moment et à son rythme. Cependant, les répondant.e.s insistent sur la nécessité d'accéder à un.e expert.e capable de répondre aux questions.

- Perfectionnement sur mesure : Cette formule est valorisée pour sa capacité à être conçue spécifiquement pour répondre aux besoins individuels, à la réalité de terrain et au rythme des professionnel.le.s.
- Webinaire : Les webinaires, qu'ils soient en direct (synchrone) ou non (asynchrone), sont jugés pertinents pour l'apprentissage à distance.

D'autres formules d'accompagnement plus longues ou plus structurées rejoignent moins de 15 % des répondant.e.s :

- Mentorat, résidence artistique, banque d'heures, de services et de conseils, et incubateur/accélérateur de projets. Ces résultats montrent un besoin d'accompagnement individuel stratégique et de soutien à la création pour la gestion de carrière et le développement de projets à long terme.

En conclusion, l'offre de développement professionnel doit se concentrer sur l'apprentissage par l'action et l'expérimentation (ateliers pratiques), tout en intégrant des composantes de flexibilité numérique et de personnalisation pour répondre efficacement aux contraintes et aux besoins spécifiques des professionnel.le.s du secteur.

Bibliographie

Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

- CALQ, *Données des diffuseurs soutenus par le CALQ, Organismes de production en théâtre et arts du cirque*, organismes culturels soutenus par le CALQ, données statistiques, 2022-2023.
- CALQ, *Données provinciales et régionales du financement en culture*, rapport de répartition des dépenses externes, 2023.
- CALQ, *Données régionales comparatives du financement (bourses et subventions)*, données statistiques, 2024.

Fondation des Artistes

- FONDATION DES ARTISTES, *Rapport d'activités 2022-2023*, 2023 (rapport annuel).

Institut de la statistique du Québec (ISQ)

- ISQ, *Enquête sur les dépenses des municipalités au titre de la culture, recensement 2021*, indicateurs démographiques et économiques, Indicateurs du secteur culturel, données et enquêtes statistiques, 2021, 2022, 2023.
- ISQ, ministère de l'Économie et ministère des Finances, *Indicateurs démographiques et économiques clés de la Capitale-Nationale*, 2021, 2022, 2023 (données statistiques).
- ISQ, *Le bilan démographique du Québec*, 2025.
- ISQ, *Fiches démographiques : les régions administratives du Québec en 2021*, Région 03 – Capitale-Nationale.
- ISQ, *Panorama des régions du Québec*, 2024

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)

- MEIE, *Portrait socioéconomique de la Capitale-Nationale*, en ligne : <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/Capitale-Nationale/portrait-regional/demographie>
- MEIE, *Portrait économique des régions du Québec*, 2025

Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)

- MAMH, *Données sur les municipalités régionales de comté (MRC) et la population*, mars 2025 (données statistiques).

Ministère de la Culture et des Communications (MCC)

- MCC, *Données sur les biens patrimoniaux protégés*, 2025 (inventaire national).

Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ)

- OCCQ, *Données sur les dépenses culturelles et la fréquentation*, 2021, 2022, 2023 (rapports d'analyse et statistiques).

Québec International

- QUÉBEC INTERNATIONAL, *L'industrie du jeu vidéo et de la technocréativité dans la Capitale-Nationale*, 2024 (rapport d'activités, rapport annuel).
- QUÉBEC INTERNATIONAL, *Données sur le pôle d'excellence Québec EPIX* (données économiques sectorielles).

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)

- RAAV, *Portrait de la situation socioéconomique des artistes en arts visuels du Québec*, 2022 (étude socio-économique).

RH Conseil

- RH Conseil, *Sondage en ligne – Étude régionale des besoins en formation continue dans la Capitale-Nationale*, enquête par questionnaire, 2025.
- RH Conseil, *Groupes de discussion et entrevues exploratoires*, mai 2025.

Société des musées du Québec (SMQ)

- SMQ, *Estimation des emplois soutenus par les institutions muséales de la région de Québec*, 2022 (étude sectorielle).
- SMQ, *Étude sur l'impact économique des institutions muséales de la région touristique de Québec*, novembre 2023.

Ville de Québec

- VILLE DE QUÉBEC, *Politique culturelle 2025-2030* (document de politique publique).
- VILLE DE QUÉBEC, *Québec, ville de littérature UNESCO – Rapport périodique 2017-2021* (étude de la communauté littéraire).

Annexe 1

Entrevues exploratoires

Grand rendez-vous des arts en Chaudière-Appalaches :
Journée de formations et de réseautage (mai 2025)



Entrevues exploratoires Capitale-Nationale

Compte rendu

CRÉATION

Domaine Clé	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Création et pratique artistique	Les outils technologiques ont une importance croissante dans diverses disciplines artistiques, incluant les arts visuels et médiatiques. La pratique tend vers la multidisciplinarité (musique, théâtre, vidéo, art numérique). Les DJ et créateur.trice.s de rythme (<i>beat maker</i>) sont de plus en plus reconnu.e.s comme musicien.ne.s et producteur.trice.s de leurs propres morceaux.
Défis numériques et IA	Les artistes se sentent démuni.e.s face à la rapidité des changements et aux défis posés par l'IA en termes de propriété intellectuelle et de création artistique. L'environnement numérique en constante évolution crée des pressions pour produire du contenu en continu (rythme accéléré) afin de rester pertinent.e.s dans les algorithmes.
Finances et ressources	Les changements technologiques entraînent des coûts supplémentaires (outils numériques, télétravail, logiciels) qui détournent les ressources de la création artistique pure. Les artistes en émergence ont de la difficulté à concilier leur carrière musicale avec d'autres emplois.
Collaboration et réseaux	Une tendance croissante à la collaboration entre artistes en émergence pour s'entraider selon leurs forces respectives est observée. Le secteur bénéficie d'avantages uniques à Québec (Ampli et Première Ovation) qui attirent de plus en plus d'artistes.
Défis spécifiques à la danse	Le milieu de la danse à Québec est principalement axé sur la danse contemporaine, ce qui pose un défi pour la diversification des styles. Il y a un problème de relève lié au fait que les étudiant.e.s français.e.s en danse ne peuvent pas rester au Canada.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Création et recherche	Le développement est axé sur l'approfondissement du propos et du langage chorégraphique en danse. Il y a un besoin de soutenir la recherche-expérimentation et le processus créatif par des laboratoires de création.
Identité et positionnement	Les artistes doivent définir leur identité et leur démarche artistiques. La priorité est de cerner son « persona » et le public cible, ainsi que le style et les influences. Savoir parler de son travail créatif et faire un pitch de vente sont des compétences clés.
Multidisciplinarité et spécialisation	Il y a une forte tendance vers l'art multidisciplinaire. Pour les musicien.ne.s, les opportunités incluent la musique de film.
Compétences musicales numériques	La musique électronique et le beatmaking sont reconnus comme une forme de création musicale légitime. Il y a un besoin de programmes de formation et d'accompagnement pour les DJ et beatmakers. Les banques de sons sont utilisées dans le djing et offrent des opportunités de vente pour les beatmakers.
Technologie et IA	Le développement est nécessaire pour élaborer des stratégies pour aider les artistes à se démarquer face à l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans la création musicale. La priorité est de définir l'identité artistique avant toute mise en ligne.
Danse et entraînement	Le secteur de la danse contemporaine est dominant, mais des efforts visent à diversifier les styles de danse soutenus. Il est essentiel de développer son physique en danse (entraînement en continu) et d'avoir accès à des classes et lieux d'entraînement.
Professionnalisation et gestion	Les artistes ont besoin d'aide pour la gestion de carrière, l'édition et les droits d'auteur. Ils doivent préparer des outils promotionnels (portfolio, revue de presse, biographie). L'accès aux bourses du Conseil des arts du Canada et de la Ville de Québec est un enjeu de financement.
Transmission et enseignement	La formation pour l'enseignement – transmission des savoirs aux jeunes – et le développement d'outils de partage sont nécessaires.

PRODUCTION

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Coûts et financement	La hausse des coûts de production représente un enjeu majeur, particulièrement dans le milieu du spectacle et du théâtre. Le manque de financement impacte la production artistique, entraînant la réduction du nombre de spectacles et la limitation des productions d'envergure. Les artistes et les organismes font face aux défis de l'autoproduction et aux difficultés liées aux coûts de production professionnelle.
Technologie et adaptation	Les défis technologiques pour la production sont importants, notamment en raison des changements numériques rapides dans l'industrie musicale. Peu d'artistes et d'organisations sont à l'aise avec l'IA pour la production de films, de spectacles, etc.
Ressources humaines et logistique	Le secteur connaît une pénurie de technicien.ne.s de son après la pandémie. La mutualisation des services est de plus en plus importante pour améliorer les conditions de travail et retenir les talents. Il y a des défis spécifiques à la production cinématographique et télévisuelle à Québec, en particulier le manque d'équipes techniques locales.
Modèles opérationnels	Le secteur fait face à d'actuels défis dans la réalisation de tournées et à la disparition des intermédiaires spécialisé.e.s. Réduire la taille des productions, optimiser l'utilisation des matériaux et s'adapter aux nouvelles technologies s'avèrent nécessaires.
Écoresponsabilité et durabilité	L'importance croissante de l'écoresponsabilité dans l'industrie musicale et les autres secteurs est une tendance clé. Il y a un besoin de ressources pour une production culturelle durable.
Défis spécifiques	Le secteur fait face à des défis de production et de développement de compétences dans le cinéma indépendant. L'émergence de nouveaux métiers est notable, comme la direction de l'intimité au cinéma. Le secteur fait face à des difficultés liées à l'accès aux espaces de travail pour les artistes.
Santé et sécurité	La production est marquée par les défis de la musique à distance pendant la pandémie et les problèmes de santé et sécurité pour les musicien.ne.s.
Industrie du doublage	Des enjeux sont liés à l'industrie du doublage à Québec.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Sécurité et performance <i>in situ</i>	La gestion des conditions météorologiques est essentielle pour assurer la sécurité des danseur.euse.s lors des performances en extérieur. Une préparation spécifique (chaussures, matériaux absorbants) s'avère nécessaire. Il est important d'assurer la répétition et le réchauffement en intérieur avant de se produire à l'extérieur.
Collaboration multidisciplinaire	Les artistes doivent apprendre à travailler avec des compositeur.trice.s et des metteur.euse.s en scène. Cela demande des compétences technologiques supplémentaires pour travailler efficacement avec des directeur.trice.s techniques.
Logistique technique et spatiale	La sensibilisation aux besoins techniques des artistes en danse est requise. L'accès à une résidence technique est recherché pour l'éclairage. La gestion de l'espace en danse est un enjeu (sécurité, blessure, mouvements, chaussures).
Écoresponsabilité et tournées	Le secteur doit développer une politique d'écoresponsabilité. Il y a un besoin de maximiser les tournées pour réduire l'impact environnemental.
Communication et marketing	L'accompagnement des artistes musicaux est nécessaire pour leur présence sur les plateformes de streaming et les réseaux sociaux. Les compétences en communication (vidéo, photos) sont importantes.
Santé	Des problèmes de santé et sécurité pour les musicien.ne.s sont soulevés.
Infrastructures	L'accès à un studio d'enregistrement est nécessaire.

DIFFUSION/DISTRIBUTION

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Diffusion et découvrabilité	La découvrabilité est un défi majeur pour les artistes en émergence. Il y a une nécessité d'adopter des nouvelles tendances de diffusion et de marketing et d'acquérir une expertise en données numériques pour les organismes.
Réseaux et partenariats	Il est crucial de renforcer les partenariats avec les diffuseurs et les festivals locaux pour offrir plus d'accès au marché et d'opportunités de performance aux artistes en émergence.
Défis numériques et IA	L'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur l'industrie musicale (édition et publicité) est une source d'inquiétude. L'évolution des modèles de production et de diffusion dans l'industrie musicale est constante.
Diversification des activités	L'émergence de la médiation culturelle et de l'enseignement permet aux artistes de diversifier leurs activités.
Logistique et infrastructures	Les difficultés liées aux tournées artistiques (coûts, contraintes logistiques, enjeux écologiques) sont importantes. Les espaces de diffusion ne sont pas toujours adaptés pour la danse. Des églises désacralisées sont utilisées comme lieux de pratique et de représentation pour les artistes de cirque.
Réglementation et légalité	La complexité des lois concernant la CNESST pour les artistes indépendant.e.s et leurs collaborateur.trice.s est un défi (ex. : transport de matériel). La réglementation radiophonique concernant la musique francophone soulève des difficultés.
Défis de secteurs spécifiques	Le secteur fait face à la saturation du marché due à l'augmentation des projets de jeunes cinéastes et nécessite d'aider les réalisateur.trice.s à naviguer dans le réseau de distribution approprié. Le secteur du patrimoine vivant pose des défis liés à la reconnaissance professionnelle, à la promotion et à l'intégration aux réseaux.
Professionnalisation du soutien	Il y a des défis liés à la transition de l'animation culturelle bénévole vers une gestion plus professionnelle.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Diffusion, promotion et visibilité	La priorité est de développer la visibilité et d'améliorer la découvrabilité des artistes de la relève sur les plateformes de diffusion en continu (<i>streaming</i>). Les artistes doivent connaître les réseaux de distribution et développer des contacts. L'utilisation des plateformes de diffusion (Facebook, Instagram, TikTok) et les relations avec les médias sont essentielles.
Gestion de carrière et agence	La professionnalisation passe par la collaboration avec un.e agent.e/gérant.e d'artiste ou un.e agent.e de booking. Les artistes et organismes ont besoin d'aide pour l'organisation de tournée et la programmation, et les cinéastes en émergence pour la budgétisation.
Développement de public et médiation	Le secteur se concentre sur le développement de public, la définition de sa clientèle, et l'exploration du milieu scolaire comme marché. La médiation culturelle et la pédagogie sont des domaines en émergence (ex. : patrimoine vivant).
Technologie et outils de production	L'accès à des outils technologiques abordables pour l'enregistrement à domicile (maquettes, studio maison) est crucial pour l'autoproduction. Les organismes ont besoin d'expertise en découvrabilité numérique et en gestion des données.
Finances et partenariats	Les enjeux de financement concernent la connaissance des bailleurs de fonds (CALQ, CAC, Musicaction). Le secteur explore les moyens d'aider les artistes à générer des revenus à travers l'édition musicale et les placements dans la publicité. Le renforcement des partenariats avec les festivals et diffuseurs locaux est essentiel.
Normes et sécurité	La compréhension des normes pour les lieux de diffusion (danse, etc.) ainsi que la santé et la sécurité dans le secteur du cinéma sont des priorités. La gestion de la CNESST pour les artistes indépendant.e.s est une complexité légale.
IA et adaptation	L'intelligence artificielle est un enjeu qui touche non seulement la gestion artistique et la recherche, mais aussi l'édition et la publicité dans l'industrie musicale. Les compétences en gestion de projet et en planification stratégique sont nécessaires pour s'adapter.

GESTION

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Gouvernance et finances	Les principaux défis du secteur concernent la gestion, les finances et l'administration des productions de petite et moyenne taille. La diminution du financement affecte particulièrement le milieu des arts de la scène (danse, théâtre, etc.). Il y a des défis de professionnalisation et de gestion dans la Capitale-Nationale.
ressources humaines et mobilité	Le secteur fait face à des défis en ressources humaines, notamment aux conditions salariales difficiles et à l'épuisement des gestionnaires. La rétention du personnel qualifié et le recrutement pour des postes spécialisés posent problème. La pénurie de technicien.ne.s et les coûts croissants associés à leurs services syndicalisés sont des freins à la production.
Technologie, IA et légalité	L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus importante dans le travail quotidien, offrant des avantages pour le travail clérical, mais posant des menaces sur la gestion des droits d'auteur et la création artistique. Il y a une complexité à légiférer dans ce domaine et une ambivalence des artistes. L'impact des technologies sur l'autoproduction est positif.
Tendances sociales et éthiques	Les exigences croissantes en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) et de développement durable nécessitent souvent l'embauche de consultant.e.s externes à prix élevé. L'écoresponsabilité est une tendance croissante.
Nouveaux enjeux de gestion	Les artistes en milieu de carrière passent trop de temps sur l'administration, ce qui les éloigne de leur travail de création. Les nouvelles exigences en communication, marketing et gouvernance posent des défis d'expertise tant pour les bénévoles que pour les organisations.
Contextes spécifiques	L'attrait croissant de Québec pour les artistes et gestionnaires culturel.le.s crée une compétition avec les MRC environnantes. La multidisciplinarité est une caractéristique forte de la pratique artistique. Des défis existent autour de la passation de direction dans les organismes et l'importance d'avoir des CA compétents.
Soutien et financement	Un meilleur soutien gouvernemental aux artistes, inspiré du modèle de l'intermittence française, est suggéré. Le manque de reconnaissance du patrimoine vivant par certains bailleurs de fonds (comme Patrimoine canadien) est un défi.
Défis démographiques et sociaux	Le secteur est confronté aux défis liés à la relève (ex. : patrimoine vivant) et aux défis d'accessibilité (handicaps intellectuels, visuels et autres). La situation du cirque à Québec est liée aux enjeux des étudiant.e.s de l'international.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Sécurisation financière et fiscale	La priorité est la maîtrise des sources de financement et la recherche de financement. Les besoins incluent la formation en compétences entrepreneuriales (comptabilité, fiscalité), l'apprentissage des logiciels comptables ainsi que la gestion des taxes et des impôts. Des formations sur la budgétisation de base pour les cinéastes indépendant.e.s sont demandées.
Gouvernance et cadre légal	Le développement est crucial pour la gouvernance (formation et accompagnement) et le rôle des administrateur.trice.s. La gestion des risques SST et de contrat d'artiste ainsi que la maîtrise des droits (voisins, d'auteur, de synchronisation, d'édition) sont des enjeux majeurs.
ressources humaines et relève	Les défis se concentrent sur la gestion de la relève et la difficulté à attirer celle-ci. La formation est requise pour gérer des bénévoles (recrutement, rétention, intergénérationnel). Le secteur fait face à la rétention du personnel qualifié et à la difficulté à recruter pour des postes spécialisés.
Technologie et efficacité	L'intelligence artificielle (IA) est recherchée comme outil de gestion et pour les compétences technologiques. La mutualisation pour offrir des services administratifs et de communication est une solution aux défis de ressources.
Développement de projets et marché	Les besoins sont axés sur la présentation de projets et l'appel d'offres. Il y a une demande pour des formations sur la gestion de carrière et l'entrepreneuriat. L'importance de l'image de marque et de la promotion est soulignée.
Environnement et sécurité	Les enjeux environnementaux et de sécurité dans les organismes culturels nécessitent des formations (ex. : développer une politique d'écoresponsabilité). La santé et la sécurité pour les musicien.ne.s est une préoccupation.
Information et soutien	Le secteur a besoin d'un guide des ressources – boîte à outils –, de soutien en planification stratégique et de connaître les programmes d'accompagnement/mentorat.

Développement culturel

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Pérennité & finances	Les investissements municipaux en culture sont parmi les plus bas au Québec, entraînant des difficultés financières et administratives pour les petites et moyennes productions. Le secteur est fortement dépendant du bénévolat, avec un problème de loisir culturel prédominant.
RH et stabilité	Le secteur fait face à la mobilité du personnel due aux salaires peu compétitifs, à la pénurie d'expertise (communication, technique, comptabilité) et à l'épuisement des gestionnaires d'OBNL.
Numérique et IA	L'intelligence artificielle (IA) est un facteur d'évolution clé, perçue comme un outil pour la productivité (tenue de livres, recherche), mais aussi une menace pour les droits d'auteur et la création. La numérisation pose des problèmes de coûts récurrents et de mesure des retombées.
Territoire et réseaux	Le manque de lieux reconnus pour la diffusion freine la professionnalisation. Il y a un isolement professionnel des agent.e.s culturel.le.s en milieu rural contrastant avec l'attrait croissant de Québec.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Financement et fiscalité	Maîtriser les sources de financement et la recherche de commandites. Développer l'expertise en entrepreneuriat (comptabilité, fiscalité). Il est crucial de savoir rédiger des demandes de subvention (cliniques et capsules) et de connaître les programmes de subvention (CALQ, Ville, MCC).
Gouvernance et cadre légal	Former aux outils de gouvernance, aux rôles et responsabilités des administrateur.trice.s et aux obligations légales et fiscales. Maîtriser la gestion des contrats et des droits d'auteur ainsi que les risques SST est essentiel.
ressources humaines et relève	Développer les compétences en gestion des bénévoles (recrutement, gestion, reconnaissance). Former au développement de la relève/transfert des connaissances (direction, CA). Offrir des compétences en mentorat pour les maîtres en patrimoine vivant.
Efficacité et mutualisation	Développer l'utilisation de l'IA comme outil de gestion et de productivité. Renforcer la mutualisation des compétences et des ressources pour offrir des services administratifs et de communication. Nécessité de soutien en planification stratégique et de formation en gestion de projet.
Innovation et publics	Former aux stratégies de communication pour les OBNL culturels, aux algorithmes et stratégies sur les réseaux sociaux et à la promotion/médiation. Aborder les enjeux environnementaux et de sécurité.
Soutien à la carrière	Soutenir la gestion de carrière et l'entrepreneuriat pour les artistes. Offrir un guide des ressources – boîte à outils – et des informations sur les grilles tarifaires.

Annexe 2

Groupes de discussion

Rendez-vous technique des arts de la scène
(septembre 2025)

- Création
- Production
- Diffusion et distribution
- Gestion



Capitale-Nationale

Groupe de discussion – Création

Résumé de la rencontre

Le développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s révèle une convergence vers un triple impératif qui redéfinit leur rôle en celui de gestionnaire entrepreneurial.e et de leader du changement.

La première tendance est la sécurisation financière et la viabilité stratégique de l'activité. La priorité absolue est de maîtriser les stratégies d'identification et de diversification des revenus (au-delà des subventions classiques) et d'acquérir une expertise complète en gestion fiscale et légale (contrats, taxes, assurances sociales) propre au statut d'entrepreneur. Cette expertise est indissociable de la capacité à traduire la vision stratégique en plans d'action opérationnels concrets, renforçant ainsi le pilotage de l'organisation.

La deuxième tendance est l'efficacité numérique et l'agilité. Le secteur demande une intégration rapide de la technologie, non plus comme un ajout, mais comme un outil fondamental pour la productivité. Les besoins sont centrés sur l'automatisation des tâches administratives et la maîtrise des outils de gestion de projet collaboratifs. Cette tendance inclut la nécessité d'une veille technologique constante et la capacité d'analyser les données numériques pour optimiser la visibilité et l'acquisition de public.

La troisième tendance est le renforcement du capital humain et la conformité aux normes. Les défis majeurs sont liés à la stabilisation des équipes : les actions doivent cibler le développement d'un leadership mobilisateur pour le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre qualifiée (notamment technique). Enfin, la maîtrise des protocoles de santé et de sécurité (CNESST) et de la conformité légale (droits d'auteur, contrats) est jugée essentielle pour la gestion des risques et la professionnalisation.

Défis de la professionnalisation et du statut d'artiste

- Discussion sur la nécessité d'une formation reconnue (ex. : conservatoire en théâtre) pour être considéré.e professionnel.le.
- Problèmes d'accès aux ressources, à la reconnaissance des pairs, et pression sur les artistes d'acquérir toujours plus de compétences administratives et entrepreneuriales.
- Manque de soutien structurel des organismes pour défendre la réalité des artistes face aux exigences des bailleurs de fonds.
- Spécificités selon les disciplines : autodidaxie en cirque, reconnaissance par les pairs en arts visuels, etc.
- Besoin de formations récurrentes et adaptées à différents stades de carrière.

Soutien à la création et développement des compétences

- Importance de l'accompagnement à chaque étape de la carrière (ex. : incubateurs, mentorat, soutien postdiplomation).

- Suggestion d'événements cycliques (ex. : Rendez-vous technique) pour la mise à jour des compétences administratives et artistiques.
- Valorisation des classes de maître, des formations avec des artistes invité.e.s, et du réseautage multidisciplinaire.
- Besoin de soutien pour la gestion de carrière, le réseautage avec des mécènes et des gens d'affaires et la promotion des œuvres au-delà du cercle d'artistes.

Stimuler la créativité et l'innovation

- Proposition de résidences de réflexion multidisciplinaires pour sortir de son milieu et stimuler la créativité.
- Développement de projets de recherche-crédation en partenariat avec d'autres secteurs (santé, agriculture, etc.).
- Accès difficile aux espaces de création (studios, ateliers) et importance de l'environnement physique sur la pratique artistique.

Technologies, innovation et intelligence artificielle

- Discussion sur l'intégration des technologies (Fab Labs, imprimantes 3D, CNC, etc.) et leur potentiel pour alléger les tâches administratives et techniques.
- Préoccupation éthique et environnementale autour de l'intelligence artificielle, surtout en écriture et en arts visuels.
- Besoin de formations sur l'utilisation éthique de l'IA et sur les outils technologiques adaptés à chaque discipline.
- Demande d'une connaissance générale des technologies, sans pression d'innover systématiquement.

Découvrabilité et visibilité des œuvres

- Définition de la découvribilité (visibilité sur le web, bases de données, accessibilité des œuvres).
- Formations sur la promotion, mais réticence des artistes à s'autopromouvoir.
- Suggestion de mutualiser les services de promotion, d'avoir accès à des professionnel.le.s (mentorat, technicien.ne.s, etc.) à tarifs préférentiels.
- Importance de la mutualisation et du réseautage interdisciplinaire.

Propriété intellectuelle et besoins juridiques

- Préoccupation majeure pour la protection des œuvres, les droits d'auteur et la négociation de contrats.
- Besoin d'accès à des spécialistes du droit d'auteur, d'accompagnement légal et de formations adaptées à chaque discipline.
- Mention de la vulnérabilité des artistes face à la méconnaissance des droits et à la précarité des statuts.

Capitale-Nationale

Groupe de discussion – Production

Résumé de la rencontre

La réunion portait sur une étude des besoins en développement professionnel des travailleur.euse.s culturel.le.s des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. Les participant.e.s discutaient des défis et des possibilités dans divers secteurs, notamment le théâtre, le cinéma et la télévision. Le groupe s'est penché sur des questions telles que les contraintes financières, les déficits de compétences, les marchés du travail et l'impact de la pandémie sur diverses industries de production, tout en évoquant les défis techniques et de leadership liés à la production. La discussion s'est terminée par des échanges sur les normes de sécurité sur le lieu de travail, l'intégration de la technologie et de la responsabilité environnementale, ainsi que sur les projets de diffusion d'une enquête de sécurité auprès des travailleur.euse.s culturel.le.s en Europe.

Défis pour la croissance de l'industrie

- Contraintes financières importantes pour l'industrie audiovisuelle.
- Pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans la région de Québec.
- Nécessité d'attirer des productions et des investissements dans la région.
- Le financement public, les productions commerciales et les productions étrangères plus petites sont des moteurs essentiels de la croissance et du développement des compétences.
- Importance de préserver l'expertise existante tout en s'adaptant aux mutations industrielles.
- Nécessité de maximiser les expériences professionnelles dans la région pour soutenir la croissance future.

Impact de la pandémie sur l'industrie du théâtre

- Impact significatif de la pandémie sur le secteur, entraînant une perte importante de talents et de ressources (annulation de productions et réduction des financements).
- Difficultés à attirer et à retenir des professionnel.le.s qualifié.e.s, particulièrement dans les fonctions techniques.
- Problème de la stagnation salariale : Les salaires n'ont pas suivi le rythme de l'inflation, ce qui exacerbe la pénurie de personnel.
- Financement limité disponible pour les petites productions (préoccupation partagée par d'autres participant.e.s).
- Nécessité de maintenir un équilibre entre le travail passionné et le travail professionnel rémunérateur.

Solutions suggérées :

- Soutenir les entreprises autoproductrices ;
- Investir dans la formation des jeunes talents ;
- Renforcer l'écosystème en favorisant les liens entre les différents niveaux de production ;
- Apporter un meilleur soutien aux talents émergents.

Défis pour la direction technique du théâtre

- Manque de programmes de formation et de mentorat formels pour le leadership technique et la production au théâtre.
- Insuffisance de parcours structurés : Bien qu'il existe des possibilités de formation, il manque des voies claires pour que les jeunes technicien.ne.s acquièrent de l'expérience et progressent.
- Difficultés du système de formation sur le terrain : Les contraintes de temps et de budget dans les productions rendent ce mode d'apprentissage ardu.
- Solution proposée : Développer des programmes de mentorat pour combler les lacunes de formation.

Production télévisée du Québec : Défis du travail

- Complexité et difficulté des conventions collectives à négocier pour les producteurs.
- Augmentation des exigences salariales des technicien.ne.s, rendant difficile l'embauche de talents locaux pour les productions régionales.
- Problème générationnel suggéré : Les jeunes technicien.ne.s auraient des attentes salariales et professionnelles différentes de celles des générations précédentes.
- Préoccupations concernant la durabilité de la production locale à Québec.
- Diminution du pourcentage de techniciennes et techniciens locaux embauchés pour les grandes productions.

Budgétiser au théâtre et au cinéma

- Comparaison des processus de budgétisation au théâtre et au cinéma, soulignant les différences dans la longueur du processus et le niveau de détail exigé.
- Défis dans les décisions budgétaires, en particulier en cinéma, où il y a souvent un écart important entre le budget souhaité et les fonds disponibles.
- Difficultés pour les petites productions à obtenir un financement.
- Complexité des exigences pour obtenir le statut professionnel pour les petites structures.
- Discussion sur les travaux d'un groupe de travail sur l'industrie audiovisuelle.
- Évocation de possibilités de changements futurs dans les programmes de financement.

Gestion de l'équipement pour la production au Québec

- Les contraintes budgétaires dans les productions entraînent souvent des réductions d'équipement.
- La gestion de l'équipement dans le théâtre implique souvent de s'appuyer sur des ressources théâtrales existantes et des équipements partagés.
- L'offre de location de matériel professionnel est limitée au Québec, ce qui oblige la majorité des productions à dépendre de quelques maisons de location principales.
- Il existe une certaine assistance mutuelle et un partage d'équipement informel entre les maisons de production.
- Importance du partage des ressources théâtrales et de l'équipement, notamment par le biais de programmes culturels d'envoi de fonds.
- Ces programmes permettent un accès à l'équipement nécessaire à faible coût.

L'IA et les défis liés à la responsabilité environnementale

- Intégration rapide de l'IA dans les secteurs de la postproduction et de l'édition, prédisant une automatisation importante des flux de travail.
- Préoccupation majeure : Le risque de déplacement d'emplois causé par l'automatisation.
- Rôle potentiel de l'IA en théâtre : Utilisation possible pour l'écoresponsabilité et les demandes de subventions.
- Incertitude quant à l'impact de l'IA sur le rôle des acteur.trice.s.
- Implications éthiques de l'IA dans les foyers et les organisations.
- Nécessité de sensibilisation et de soutien pour garantir que l'intégration de l'IA aide à atteindre les objectifs environnementaux.
- Conclusion : Appel à des réponses proactives au développement de l'IA pour éviter des conséquences négatives.

Normes de sécurité sur le lieu de travail

- Les producteurs ont progressivement accepté leur responsabilité en matière de sécurité sur le lieu de travail, malgré une résistance initiale.
- Défis pour les artistes et interprètes indépendant.e.s (ex. : danseur.euse.s et musicien.ne.s) concernant la sécurité d'emploi.
- Ces travailleur.euse.s peuvent hésiter à signaler des blessures par crainte de perdre leur emploi ou de compromettre leur future sécurité d'emploi.

Capitale-Nationale

Groupe de discussion – Diffusion et distribution

Résumé de la rencontre

L'enjeu de la reconnaissance de la professionnalisation demeure central, de nombreux créateur.trice.s éprouvant des difficultés à franchir le cap du statut d'amateur à celui de professionnel. Ce passage est entravé par des obstacles à l'obtention d'une rémunération adéquate et par un accès limité aux subventions. Pour pallier ce manque de soutien structurel, le besoin de programmes d'accompagnement en dehors des grands centres, à l'instar de programmes comme « Première Ovation », a été soulevé. Par ailleurs, l'établissement de bases de données est jugé crucial pour centraliser l'information essentielle sur les réseaux professionnels et les opportunités de financement.

Concernant les défis d'accès et la mutualisation des ressources, un manque de ressources humaines est particulièrement ressenti dans les petites municipalités pour assurer les fonctions de communications et de médiation culturelle. Cette carence rend difficile l'atteinte de publics cibles, tels que les jeunes, les familles et les mécènes. Pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la mobilisation communautaire, il est souligné la nécessité de proposer des formations portant sur la gestion des bénévoles et la fidélisation des membres.

Enfin, en matière de formation sur le numérique et l'éthique de l'IA, un défi majeur est celui de la découvrabilité en ligne. Pour y répondre, il est impératif de mettre en place des formations sur le SEO (optimisation pour les moteurs de recherche) et les outils numériques pertinents. Au-delà des compétences pratiques, un intérêt marqué est noté pour l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de création et de gestion. La solution proposée est d'offrir des parcours de formation adaptés aux différents niveaux d'expertise, ciblant spécifiquement les gestionnaires et les artistes.

Reconnaissance professionnelle et enjeux de financement

- Difficultés à franchir le cap entre amateur et professionnel, manque de programmes de soutien hors Québec (ex. : Première Ovation).
- Problèmes de rémunération, compétition avec les amateurs, accès difficile aux subventions.
- Importance de bases de données, outils et infolettres pour centraliser l'information sur les réseaux et financements.

Surabondance de l'offre et complexité des réseaux

- Surabondance de créations postpandémie, difficulté à faire tourner les œuvres, sélection stricte dans les réseaux (ex. : ROSEQ).
- Charge administrative croissante pour les artistes et organismes, besoin d'outils modernes et de mutualisation des ressources.

- Formation nécessaire sur l'écosystème, la gestion de carrière, la diversification des revenus et la découvrabilité.

Besoins des organismes et développement des publics

- Manque de ressources humaines pour les communications et la médiation culturelle, mutualisation envisagée, mais difficile.
- Défis pour rejoindre de nouveaux publics (jeunes, familles, mécènes), efficacité limitée des infolettres et réseaux sociaux.
- Problèmes de fidélisation et d'engagement des membres et bénévoles, besoin de formation sur la gestion des bénévoles et des CA.

Gestion des salles, équipements et réglementations

- Manque de lieux adaptés pour la musique de concert à Québec, coûts élevés de location, difficulté d'accès pour les petits organismes.
- Problèmes d'application des réglementations (loi 25, CNESST, écoresponsabilité), manque de ressources pour se conformer.
- Besoin de formations pratiques sur la gouvernance, l'écoconception, la mutualisation des politiques et la gestion des bénévoles.

Technologies, numérique et intelligence artificielle

- Défis de découvrabilité en ligne, besoin de formation sur le SEO, les outils numériques et la gestion de tâches.
- Intérêt pour des formations sur l'utilisation éthique et pratique de l'intelligence artificielle dans la création et la gestion.
- Proposition de parcours de formation adaptés selon les niveaux (débutant à avancé) pour les gestionnaires et les artistes.

Capitale-Nationale

Groupe de discussion – Gestion

Résumé de la rencontre

Les discussions tenues lors des présentations ont permis d'identifier plusieurs besoins cruciaux en formation continue qui devraient servir à orienter le futur plan triennal du Conseil de la culture. Il est jugé important de bâtir un sondage basé sur ces échanges afin de refléter fidèlement les exigences du milieu.

En matière de gestion des ressources humaines, le secteur fait face à des difficultés de recrutement et de rétention qui ont été exacerbées par la pandémie. Le rôle des conseils d'administration est considéré comme critique dans la structuration et la bonne gouvernance des organismes. Pour atténuer ces problèmes, il a été proposé d'introduire des incitatifs fiscaux pour encourager le bénévolat et de mettre l'accent sur la formation de la relève à la direction générale.

Quant au financement et à la mutualisation, le milieu déplore la complexité des redditions de comptes exigées pour les subventions ainsi que la stagnation des fonds disponibles malgré l'augmentation des besoins opérationnels. Des exemples de mutualisation réussie ont été cités, notamment le partage de personnel entre organismes à but non lucratif (OBNL), qui sert de modèle pour optimiser les ressources. Finalement, un appel a été lancé pour un meilleur accompagnement des organismes afin de leur faciliter l'accès à des programmes complexes comme Mécénat Placement Culture.

Défis en gestion des ressources humaines et professionnalisation

- Difficultés de recrutement et de rétention du personnel, particulièrement depuis la pandémie.
- Rôle crucial des conseils d'administration (CA) dans la vision, la structuration et la croissance des organismes.
- Problèmes de valorisation et de recrutement des membres de CA, suggestions d'incitatifs fiscaux pour le bénévolat.
- Importance de la relève en direction générale et de la formation adaptée à la gestion culturelle.

Équité, diversité, inclusion et développement durable

- Défis d'intégration de nouveaux arrivants et manque d'information sur les démarches d'immigration pour l'embauche.
- Obstacles liés aux subventions qui excluent certains profils (ex. : Jeunesse Canada au travail).
- Exigences croissantes en matière d'écoresponsabilité (ex. : Creative Green), lourdeur administrative et manque de ressources pour répondre à ces obligations.
- Besoin de soutien pour la rédaction de politiques (RH, écoresponsabilité, etc.).

Financement et mutualisation

- Complexité et lourdeur des redditions de comptes pour les subventions.
- Stagnation ou diminution des enveloppes de financement malgré la croissance des besoins.
- Exemples de mutualisation de ressources (partage de personnel entre OBNL, services administratifs, communications).
- Difficultés d'accès à certains programmes (ex. : Mécénat Placement Culture) et manque d'accompagnement pour en profiter.
- Rôle des organismes d'économie sociale (ex. : CDEC) et du Conseil de la culture dans l'accompagnement au financement.

Nouvelles technologies, intelligence artificielle et communications

- Utilisation croissante d'outils numériques (QuickBooks, reconnaissance de factures, etc.) pour alléger la gestion.
- Défis liés à la gestion des communications numériques (temps, expertise, évolution rapide des plateformes, portée limitée sur les réseaux sociaux).
- Intérêt pour la mutualisation des agent.e.s de communication et pour des formations ou du mentorat en communication numérique et marketing.
- Besoin d'accompagnement pour l'autodiffusion et la création de partenariats avec les diffuseurs.

Entrepreneuriat culturel et défis des directions générales

- Manque de formation de base en gestion pour les artistes entrepreneur.e.s (fiscalité, administration, etc.).
- Isolement des directions générales, besoin d'un espace d'échange et de soutien entre pairs.
- Importance de la créativité et de la débrouillardise pour faire face aux défis quotidiens et aux transitions de personnel.
- Problèmes de rémunération et de rétention des directions générales dans le secteur culturel.