



CULTURE

CAPITALE-NATIONALE et
CHAUDIÈRE-APPALACHES

ÉTUDE RÉGIONALE DES BESOINS EN FORMATION CONTINUE EN CHAUDIÈRE- APPALACHES

Grand rendez-vous des arts en Chaudière-Appalaches (mai 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 Line Côté, chef de projet, RH Conseil	GROUPES DE DISCUSSION 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 culture.le.ls 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 de développement professionnel auprès de l'ensemble du secteur culturel de la région de Chaudière-Appalaches.

COMITÉ DE SUIVI

Catherine Breton, Spira

Claude Gagné, président, Artistes et Artisans de Beauce (dorénavant OSCART : Organisme de soutien à la création artistique en 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	4
Table des matières	6
Tableaux	9
Résumé exécutif	11
Recommandations pour le plan triennal de formation (2026-2028)	15
1. Objectifs globaux de l'étude diagnostique	21
2. Portrait statistique du secteur culturel de Chaudière-Appalaches	22
2.1. Portrait géographique de la Chaudière-Appalaches	23
2.2. Portrait démographique de la Chaudière-Appalaches	24
2.3. Portrait économique et main-d'œuvre culturelle	24
2.4. Les investissements publics	27
2.4.1. Investissements municipaux et partenariats avec le MCC et le CALQ	27
2.4.2. Dépenses publiques du MCC	31
2.4.3. Soutien du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)	31
2.4.4. Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)	35
2.4.5. Conseil des arts du Canada (CAC)	36
2.4.6. Patrimoine canadien	38
2.5. Portrait des activités par discipline	39
2.5.1. Musées et lieux d'interprétation	40
2.5.2. Arts de la scène	41
2.5.3. Cinéma	42
2.5.4. Livre et édition	42
2.5.5. Bibliothèques publiques	43
2.5.6. Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art	43
3. Méthodologie d'enquête	45
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	51
4.1.1. Le statut des personnes avec une pratique artistique	51
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. Les objectifs de développement des compétences des artistes, artisan.e.s et	

auteur.rices	55
5.1. Les objectifs de développement des compétences des personnes avec une pratique artistique	56
5.1.1. Les artistes en arts visuels et en art public	57
5.1.1.1. Les compétences liées à la création des œuvres en arts visuels et en art public	57
5.1.1.2. Les compétences liées à la production des œuvres en arts visuels et en art public	59
5.1.1.3. Les compétences liées à la diffusion et la distribution des œuvres en arts visuels et en art public	60
5.1.1.4. Les compétences liées à la gestion des œuvres en arts visuels et en art public	61
5.1.2. Les auteur.e.s du milieu des lettres et de la littérature	63
5.1.2.1. Les compétences liées à la création des œuvres des auteur.e.s	63
5.1.2.2. Les compétences liées à la production des œuvres de l'auteur.e	64
5.1.2.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution des œuvres des auteur.e.s	65
5.1.2.4. Les compétences liées à la gestion des œuvres des auteur.e.s	67
5.2. Les objectifs de développement pour la professionnalisation	68
5.3. Les objectifs de développement en gestion de carrière	69
5.4. Les objectifs de développement des artistes en entrepreneuriat culturel	72
6. Les objectifs de développement des compétences des travailleur.euse.s culturel.le.s	75
6.1. Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e	75
6.1.1. Les compétences liées à la direction d'une organisation culturelle (OBNL, privée)	76
6.1.2. Les compétences liées à la représentation et la promotion	77
6.1.3. Les compétences liées à la gouvernance d'un organisme culturel	79
6.2. Agent.e/conseiller.ère au développement culturel	80
6.2.1. Les compétences liées à la création de projets et d'événements culturels	80
6.2.2. Les compétences liées à la production de projets et d'événements culturels	81
6.2.3. Les compétences liées à la diffusion de projets et d'événements culturels	82
6.2.4. Les compétences liées à la gestion de projets et d'événements culturels	83
6.3. Les objectifs de développement des travailleur.euse.s autonomes dans une organisation culturelle	84
6.3.1. Les compétences de gestion financière et administrative	84
6.3.2. Les compétences de gestion de projets	85
6.3.3. Les compétences de marketing et développement des affaires	86
7. Les objectifs de développement en gestion des bénévoles	88
8. Les objectifs de développement des administrateur.trice.s	90
9. Les objectifs de développement des bénévoles	92

9.1. Les compétences de soutien administratif	92
9.2. Les compétences des bénévoles pour le soutien à la diffusion	93
9.3. Les compétences des bénévoles pour l'accueil et l'animation	94
10. L'offre de formation de CCNCA	96
10.1. Les raisons qui motivent leur participation	96
10.2. Les principaux obstacles à la formation continue	97
10.3. Les suggestions d'amélioration de l'offre de formation	98
10.4. Les formules de développement professionnel	100
Bibliographie	104
Annexe 1 – Entrevues exploratoires	106
Annexe 2 – Groupes de discussion	116

Tableaux

Tableau 1 – Population par MRC de Chaudière-Appalaches (2024)	23
Tableau 2 – Indicateurs socio-économiques de la Chaudière-Appalaches	24
Tableau 3 – Poids économique du secteur culturel de la Chaudière-Appalaches	25
Tableau 4 – Répartition des dépenses municipales en culture (2022)	30
Tableau 5 – Dépenses en culture par habitant selon la taille de la municipalité (2022)	30
Tableau 6 – Répartition des dépenses municipales en culture par domaine (2022)	31
Tableau 7 – Répartition des dépenses publiques provinciales directes en culture (2023-2024)	31
Tableau 8 – Types de programmes de soutien aux artistes et aux organismes culturels	32
Tableau 9 – Comparaison régionale du financement du CALQ (2023-2024)	33
Tableau 10 – Répartition du financement du CALQ par discipline en Chaudière-Appalaches (2023-2024)	34
Tableau 11 – Interventions de la SODEC en Chaudière-Appalaches par domaine (2023-2024)	36
Tableau 12 – Soutien aux organismes de Chaudière-Appalaches (2023-2024)	37
Tableau 13 – Répartition géographique (Patrimoine canadien, 2023-2024)	39
Tableau 14 – Indicateurs de fréquentation des arts et de la culture (2023)	39
Tableau 15 – Évolution de la fréquentation des institutions muséales (2019-2023)	40
Tableau 16 – Comparaison des Statistiques globales en Arts de la Scène (2019 vs 2023)	41
Tableau 17 – Statistiques des représentations payantes en arts de la scène par discipline (2023)	41
Tableau 18 – Évolution des indicateurs du cinéma (2019-2023)	42
Tableau 19 – Indicateurs clés du secteur du livre et de l'édition	43
Tableau 20 – Indicateurs des bibliothèques publiques (2019-2022)	43
Tableau 21 – Financement du CALQ pour les arts visuels, médiatiques et métiers d'art	44
Tableau 22 – Représentation des municipalités régionales de comté (MRC) pour la région de Chaudière-Appalaches	49
Tableau 23 – Activité exercée dans le secteur culturel	51
Tableau 24 – Statut des personnes avec une pratique artistique	52
Tableau 25 – Discipline principale des personnes avec une pratique artistique	52
Tableau 26 – Fonction principale des travailleur.euse.s culturel.le.s	53
Tableau 27 – Lieux de travail des travailleur.euse.s culturel.le.s	54
Tableau 28 – Nombre de répondant.e.s ayant une pratique artistique	56
Tableau 29 – Compétences pour la création en arts visuels et en art public	58
Tableau 30 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts visuels et en art public	59
Tableau 31 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres en arts visuels et en art public	61

Tableau 32 – Compétences pour la gestion des œuvres en arts visuels et en art public	62
Tableau 33 – Compétences pour la création des œuvres des auteur.e.s	63
Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025	64
Tableau 34 – Compétences pour la production des œuvres des auteur.e.s	65
Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025	65
Tableau 35 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres des auteur.e.s	66
Tableau 36 – Compétences pour la gestion des œuvres des auteur.e.s	67
Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025	67
Tableau 37 – Objectifs de développement à atteindre pour la professionnalisation	69
Tableau 38 – Objectifs de développement pour la gestion de carrière	70
Tableau 39 – Objectifs de développement pour l’entrepreneuriat culturel	73
Tableau 40 – Nombre de répondant.e.s exerçant une fonction de travailleur.euse culturel.le	75
Tableau 41 – Compétences pour la gestion d’un organisme culturel	77
Tableau 42 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction d’un organisme culturel	78
Tableau 43 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gouvernance d’un organisme culturel	79
Tableau 44 – Compétences de création de projets et d’événements culturels	81
Tableau 45 – Compétences de production de projets et d’événements culturels	82
Tableau 46 – Compétences de diffusion de projets et d’événements culturels	83
Tableau 47 – Compétences de gestion de projets et d’événements culturels	83
Tableau 48 – Compétences de gestion financière et administrative pour les travailleur.euse.s autonomes	84
Tableau 49 – Compétences en gestion de projets pour les travailleur.euse.s autonomes	85
Tableau 50 – Compétences de marketing et développement des affaires des travailleur.euse.s autonomes	87
Tableau 51 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de bénévoles	89
Tableau 52 – Compétences pour les administrateur.trice.s	91
Tableau 53 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif	93
Tableau 54 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien à la diffusion	94
Tableau 55 – Compétences à acquérir ou à développer pour l’accueil et l’animation	95
Tableau 56 – Motivations pour participer à des activités de formation	96
Tableau 57 – Obstacles à la formation continue	98
Tableau 58 – Suggestions d’amélioration de l’offre de formation	99
Tableau 59 – Les formules de développement professionnel les plus pertinentes	101

Résumé exécutif

La présente étude, menée par la firme RH Conseil pour le compte de Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA), vise à actualiser le diagnostic des besoins en formation continue des professionnel.le.s du secteur culturel de la région de Chaudière-Appalaches.

Les résultats, fondés sur la consultation de 88 intervenant.e.s entre mars et décembre 2025, assurent une représentativité statistique avec une marge d'erreur de 10,2 % et un niveau de confiance de 95 %. Comme ce type d'étude se veut plutôt qualitative que quantitative, les besoins de développement identifiés représentent les principales tendances mises en lumière par les résultats du sondage.

Plus de la moitié des artistes, artisan.e.s et auteur.e.s qui ont participé à l'étude se définissent comme ayant un statut professionnel. Le faible taux de participation pour certaines disciplines artistiques a eu un impact sur les résultats globaux de l'étude. Malgré un échantillon de 44 participant.e.s, l'analyse des besoins disciplinaires a été réalisée uniquement pour deux disciplines artistiques sur neuf. Les disciplines les mieux représentées parmi les créateur.trice.s sont les arts visuels et l'art public ainsi que les lettres et la littérature. Les autres disciplines comme les métiers d'art, le patrimoine vivant, la musique, le théâtre, les arts médiatiques, les arts multidisciplinaires ont toutes moins de 5 répondant.e.s et il n'y en aucun.e pour les arts du cirque et la danse. Les objectifs de développement professionnel de ces personnes ont été pris en compte en ce qui concerne la professionnalisation, la gestion de carrière ainsi que l'entrepreneuriat culturel.

Parallèlement, pour les mêmes raisons, l'analyse des besoins professionnels des 43 travailleur.euse.s culturel.le.s participant.e.s s'est limitée à deux fonctions de travail sur seize¹. L'analyse se concentre donc sur deux fonctions culturelles principales. La fonction de directeur.trice/coordonnateur.trice général.e représente la majorité des travailleur.euse.s ayant participé à l'étude. La fonction d'agent.e/conseiller.ère au développement culturel est aussi analysée malgré le faible nombre de participant.e.s.

À la suite des entrevues et des groupes de discussion, une réalité s'impose : dans la région de Chaudière-Appalaches, le bénévolat constitue une partie importante de la main-d'œuvre pour plusieurs postes clés. Puisque ces bénévoles assurent le fonctionnement vital des organismes culturels, il devient impératif d'investir dans leur professionnalisation. Toutefois, l'enquête n'a mobilisé qu'une faible minorité (15 %) des bénévoles de la région.

¹ Les fonctions de travail suivantes n'ont pas été incluses pour l'analyse des besoins de développement professionnel : soutien administratif, animateur.trice et médiateur.trice culturel.le, directeur.trice artistique, directeur.trice administratif.ve, gestionnaire/chargé.e de projets, concepteur.trice, directeur.trice de production, chargé.e de communication, technicien.ne, professionnelle de la mise en valeur du patrimoine et de l'histoire, directeur.trice technique, professionnel.le de la diffusion, agent.e d'artistes.

Les personnes consultées – principalement des travailleur.euse.s culturel.les² – ont indiqué que leur motivation principale était de consolider leur expertise et d'améliorer leur pratique. L'objectif le plus populaire est d'améliorer la connaissance de leur domaine d'expertise, suivi par le souhait de perfectionner leur pratique professionnelle. Ces motivations traduisent une recherche d'excellence et une volonté de consolider le savoir fondamental qui soutient leur métier. La nécessité d'une adaptation aux exigences du marché est également reconnue : près de la moitié de ces professionnel.le.s souhaite devenir plus polyvalente et suivre l'évolution technologique pour rester compétitive. La formation est ainsi perçue comme un levier essentiel pour professionnaliser leur activité et atteindre les standards professionnels, notamment en vue d'améliorer leurs conditions de travail et de gérer le développement de leur carrière.

Trois axes de développement prioritaires

Les résultats du diagnostic mettent en évidence trois impératifs pour le secteur culturel de la Chaudière-Appalaches pour les trois prochaines années (2026-2028) :

- Assurer la stabilité financière des créateur.trice.s et des organismes culturels et développer la capacité de gestion entrepreneuriale des créateur.trice.s entrepreneur.e.s et des travailleur.euse.s autonomes ;
- Favoriser l'adaptation aux nouvelles technologies et aux projets complexes ;
- Améliorer la visibilité et la découvrabilité sur un vaste territoire.

1. La stabilisation financière et l'expertise entrepreneuriale

Cet axe est le plus critique pour assurer la viabilité à long terme des carrières et des organismes. Il s'agit de transformer la pratique culturelle en une entreprise gérable en renforçant l'autonomie financière et la maîtrise des outils de gestion.

Les créateur.trice.s et les travailleur.euse.s autonomes cherchent à sécuriser leurs revenus en développant une expertise pour le financement de leurs projets et en maîtrisant les volets juridique et contractuel (droits d'auteur, propriété intellectuelle) de leur carrière. La priorité est de savoir commercialiser leur travail et d'être en mesure de l'évaluer à sa juste valeur, de même que de planifier leur carrière à court, moyen et long terme.

Les personnes à la direction générale d'organismes culturels souhaitent pour leur part être capables d'identifier et de diversifier les sources de financement tout en élaborant une planification stratégique solide.

² Il est difficile d'attribuer ces motivations aux artistes, artisan.e.s et auteur.e.s, qui ne se sont pas exprimé.e.s en grand nombre sur cette question.

2. L'adaptation à l'innovation, au numérique et à la complexité technique

Les pratiques en arts visuels et art public se complexifient, notamment avec l'intégration du numérique et le développement de l'art public. Ces créateur.trice.s cherchent à acquérir des compétences en conception et en réalisation d'œuvres *in situ*, y compris la fabrication et l'installation d'art public, ainsi que la connaissance des normes de sécurité. On cherche également à intégrer dans ses œuvres l'interactivité et l'immersivité numérique (réalité virtuelle/augmentée).

Le développement des auteur.e.s se concentre sur le renforcement des bases narratives et structurelles de leur œuvre (intrigue, personnages) ainsi que l'exploration des outils numériques d'aide à la rédaction.

Pour la direction générale, cet axe se traduit par un besoin crucial d'optimisation et d'efficacité organisationnelle. De plus, elle cherche activement des stratégies pour optimiser la gestion des ressources par la mutualisation de services ou d'expertises entre organismes, et ce, afin d'assurer la viabilité de leurs projets malgré le sous-financement. L'adaptation technique est donc pour elle synonyme d'outils de gestion, de réduction des vulnérabilités organisationnelles et de collaboration.

3. La visibilité et le réseautage

Cet axe répond aux défis de la saturation du marché en focalisant sur l'amélioration de la découvrabilité et la flexibilité logistique.

Les professionnel.le.s de la région insistent sur la nécessité d'acquérir une connaissance exhaustive des réseaux de diffusion pertinents et de développer des stratégies de marketing numérique pour optimiser leur découvrabilité.

À la direction générale, on priorise le développement du leadership à l'extérieur de l'organisme par le réseautage stratégique et la négociation de partenariats structurants.

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



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

L'élaboration des recommandations du plan triennal est guidée par les axes de développement prioritaires révélés par l'étude des besoins. Ces derniers représentent, pour les artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s professionnel.le.s, les domaines exigeant la plus grande attention en matière de développement des compétences.

Une première recommandation s'impose pour le milieu bénévole de la Chaudière-Appalaches. Compte tenu de sa faible participation initiale à la présente étude, il apparaît crucial de mener une nouvelle consultation approfondie ciblant exclusivement les bénévoles pour dresser un portrait représentatif de leur réalité au sein des organismes de la région.

Recommandations spécifiques pour les créateur.trice.s

L'analyse des besoins en développement des compétences pour les artistes, artisan.e.s et auteur.e.s de la région de Chaudière-Appalaches révèle une convergence stratégique. Les priorités sont dominées par l'impératif de transformer la pratique artistique en une carrière stable et viable, en renforçant leur autonomie financière, leur capacité de diffusion et leur adaptation aux pratiques innovantes et numériques.

1. Assurer la pérennité de la carrière artistique et développer son expertise entrepreneuriale

1.1. Financement et modèle d'affaires :

Le besoin le plus fondamental des artistes est d'assurer la viabilité financière de leur projet artistique et la gestion à long terme de leur activité, ce qui exige de maîtriser les outils de l'entrepreneuriat.

- Développer des formations intensives sur l'élaboration de modèles d'affaires évolutifs dans le temps et la diversification des sources de revenus (subventions, mécénat, revenus autonomes), priorités des artistes-entrepreneur.e.s.
- Proposer des ateliers ciblés sur la gestion fiscale (déclarations de revenus des auteur.e.s, TPS/TVQ pour travailleur.euse.s autonomes, gestion de la comptabilité) et les aspects juridiques (droits d'auteur, contrats, propriété intellectuelle, assurances) afin de sécuriser leur activité professionnelle.
- Développer des formations intensives sur la rédaction de demandes de subventions et de bourses afin de maîtriser l'écriture administrative et fournir un accompagnement individualisé (mentorat) pour la recherche de fonds.

1.2. Planification à long terme et gestion de carrière :

- Offrir des outils d'auto-évaluation et d'accompagnement stratégique pour la planification de carrière à court, moyen et long terme incluant la nécessité de fixer des objectifs financiers, d'assurer la pérennité de l'œuvre (héritage artistique, testament) et de gérer les transitions de carrière.
- Soutenir les artistes qui cherchent à commercialiser leur travail et à en évaluer la valeur en tant que professionnel.le.s. Cette démarche nécessite une meilleure compréhension du marché et une aide à la gestion des droits d'auteur.

1.3. Soutien à la relève :

- Mettre en place et étendre des programmes de mentorat individualisé et de coaching pour structurer la démarche des artistes en voie de professionnalisation et faciliter leur intégration à l'écosystème professionnel.

2. Maîtrise des réseaux et visibilité intégrée

L'accès au marché et la reconnaissance professionnelle sont prioritaires et exigent des compétences en communication et en navigation au sein de l'écosystème professionnel.

2.1. Connaissance des réseaux :

- Offrir une formation exhaustive sur la connaissance des réseaux de diffusion pertinents (galeries, centres d'artistes, web) afin d'avoir une vue d'ensemble non seulement provinciale, mais aussi canadienne du marché, d'identifier les opportunités professionnelles (contrats, résidences).

2.2. Maîtrise du numérique et de la visibilité :

- Développer des formations visant à renforcer la capacité des artistes entrepreneur.e.s à bâtir leur image de marque, à élaborer une stratégie numérique adaptée à la diffusion de leurs œuvres (arts visuels, littérature) afin d'augmenter leur découvrabilité et de garantir une présence en ligne optimale sur des plateformes clés (site web, portfolio numérique).
- Créer des contenus courts (capsules, tutoriels) sur la maîtrise de logiciels de création et de promotion.

3. Adaptation de la création et technique

- Proposer aux artistes en arts visuels des formations sur l'intégration des technologies créatives (réalité virtuelle et augmentée, intelligence artificielle pour les textures) au processus créatif afin de développer des expériences interactives et immersives.

- Développer, pour les auteur.e.s, des ateliers visant à explorer l'usage des nouvelles technologies comme outil de soutien à la rédaction et d'exploration stylistique afin d'enrichir leur création littéraire et narrative tout en améliorant l'efficacité du processus créatif.
- Mettre l'accent sur la maîtrise de la complexité technique et contextuelle des projets *in situ*, incluant la fabrication et l'installation d'œuvres d'art public ainsi que la connaissance des normes de sécurité et environnementales.

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

Pour les travailleur.euse.s culturel.le.s, les actions doivent viser à renforcer la capacité de la direction générale dans ses responsabilités face à la gouvernance, l'efficacité opérationnelle et la stabilité de l'organisation.

1. Leadership, gouvernance et stabilité des organismes

Les actions de développement pour les responsables de la direction générale doivent prioriser le renforcement de leur capacité à sécuriser les ressources et à mettre en œuvre la stratégie tout en agissant comme principal ambassadeur et gestionnaire de l'évolution de l'organisme.

1.1. Sécurisation financière et stratégique :

La priorité absolue est la pérennité financière. La direction générale est la principale artisane de la viabilité à long terme de l'organisme. Il y a donc lieu de :

- Favoriser la capacité des directions générales à identifier et à diversifier les sources de financement ainsi qu'à élaborer et mettre en œuvre la planification stratégique de l'organisme.

1.2. Gouvernance et mobilisation du conseil d'administration (CA) :

- La formation des directions générales doit cibler la gestion de la relation avec le CA et la capacité à le mobiliser lors des périodes de croissance ou de changement.
- Pour les administrateur.trice.s de CA, cibler la formation sur la compréhension de leur rôle, des états financiers et des aspects juridiques de la gouvernance.

1.3. Leadership et efficacité opérationnelle :

Pour les directions générales, développer des formations afin de :

- Favoriser la capacité à élaborer et mettre en œuvre la planification stratégique de l'organisme ;

- Cibler les compétences en développement de réseaux stratégiques et en négociation de partenariats structurants ;
- Gérer la visibilité médiatique de l'OBNL afin d'en assurer le rayonnement ;
- Favoriser la mutualisation des services et des ressources afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des organismes.

1.4. Gestion des bénévoles :

- Afin de soutenir l'apport crucial des bénévoles au fonctionnement et à la performance des organismes de la région, il est impératif d'outiller les gestionnaires pour qu'ils puissent structurer efficacement leurs programmes de bénévolat (évaluation des besoins, recrutement, intégration, définition des rôles) et assurer la gestion des équipes de bénévoles (animation, mobilisation, reconnaissance et gestion des conflits).

2. Favoriser la viabilité, la visibilité et la découvrabilité des travailleur.euse.s autonomes

Pour les travailleur.euse.s autonomes, l'accès au marché et l'établissement de partenariats sont cruciaux.

2.1. Sécurité financière et sociale

Proposer des formations visant à :

- Développer l'expertise nécessaire pour rechercher et obtenir des subventions ou du financement ;
- Favoriser l'acquisition de compétences en gestion fiscale et en comptabilité propres au statut d'artiste en travail autonome ;
- Assurer une protection personnelle par une meilleure gestion des cotisations sociales (RQAP, RRQ/RPC) et des assurances professionnelles.

2.2. Formalisation et valorisation du travail

- Formaliser le processus de travail, d'élaboration de cahiers des charges et d'échéanciers rigoureux avec l'objectif de définir clairement les livrables et d'améliorer l'efficacité administrative.
- Doter les travailleur.euse.s autonomes d'outils pour légaliser leurs collaborations et renforcer leurs techniques de négociation pour défendre le prix de leurs services et garantir une rémunération juste lors de la formalisation des ententes.

2.3. Marketing et découvrabilité numériques :

- Développer des formations pour optimiser la présence en ligne (sites web, gestion des médias sociaux) et les stratégies de marketing numérique adaptées à la diffusion des produits culturels des organismes.

2.4. Développement des réseaux :

- Développer un réseau professionnel pour étendre le cercle de contacts et de partenaires susceptibles de générer de nouvelles opportunités.
- Adopter une approche qui vise à passer d'une posture réactive à une gestion proactive de l'acquisition d'affaires.
- Offrir une formation exhaustive sur la connaissance des réseaux de diffusion pertinents et sur les stratégies de gestion des relations publiques et de communication avec les médias.

Recommandations relatives à l'offre de formation

L'offre doit s'orienter vers des formations qui renforcent les fondations entrepreneuriales et l'expertise technique de pointe, tout en développant les stratégies de découvrabilité et en adaptant la logistique pour desservir efficacement le vaste territoire. Le besoin de soutenir la structuration de carrière des artistes est également très marqué.

Dans ce contexte, l'objectif devient d'optimiser l'accessibilité et l'agilité de l'offre de formation. Les contraintes de temps et de géographie constituent les principaux obstacles à la participation. L'offre de formation doit être adaptée à cette réalité.

1.1. Flexibilité logistique :

- Privilégier des formats flexibles, hybrides, modulaires et itinérants pour mieux desservir le vaste territoire et pallier les contraintes liées au manque de temps et à l'inadéquation des plages horaires.

1.2. Agilité des contenus :

- Développer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo sur YouTube, tutoriels, webinaires, guides pratiques) pour un autoapprentissage accessible et adapté aux différentes générations.

1.3. Soutien individualisé :

- Mettre en place et étendre des programmes de mentorat individualisé, de coaching et de compagnonnage pour guider la carrière et pallier le manque d'accompagnement spécialisé en région.
- Créer un guichet unique de ressources pour centraliser l'information sur les possibilités de soutien régional.

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 Chaudière-Appalaches.

Le mandat de la ressource consultante consiste à :

- Dresser un portrait statistique régional du secteur culturel de Chaudière-Appalaches ;
- 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 Chaudière-Appalaches.



Résonance culturelle :
Journée de formations et de réseautage (avril 2025)

2. Portrait statistique du secteur culturel de Chaudière-Appalaches

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

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 appuyant chaque section du portrait. Les données utilisées visent, dans la mesure du possible, à comparer et montrer l'évolution de la région au niveau culturel au cours des dernières années. Toutefois, comme le précise Compétence Culture dans sa revue méthodologique des différentes mesures économiques de la culture, « les mesures économiques recueillies par différentes enquêtes et base de données ont rarement les mêmes portées, fréquences de publication et définitions. En plus de rendre l'interprétation des données de la culture hasardeuse, cela complique d'autant les comparaisons entre les secteurs économiques, régions ou professions³ ».

L'analyse des données statistiques récentes consultées permet tout de même de broser un portrait du secteur culturel de Chaudière-Appalaches qui soulève les constats suivants :

- La région est caractérisée par un sous-financement culturel structurel par rapport à la moyenne québécoise.
- Le secteur culturel souffre d'un déficit de structuration institutionnelle, de nombreuses disciplines, comme le cinéma, la chanson et l'humour ne recevant aucune subvention du CALQ pour leurs organismes, ce qui engendre une forte dépendance au soutien individuel, au bénévolat et pose un défi de professionnalisation.
- La région est engagée dans un processus d'autonomisation avec la création de Culture Chaudière-Appalaches, visant à devenir un conseil régional de la culture distinct. Cette nouvelle gouvernance, couplée aux politiques culturelles locales et aux Ententes de développement culturel (EDC), cherche à mieux arrimer le développement culturel aux réalités spécifiques du territoire.

³ COMPÉTENCE CULTURE, *Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien*, Commission des partenaires du marché du travail, Québec, Mai 2022, p.18

2.1. Portrait géographique de la Chaudière-Appalaches

La Chaudière-Appalaches est un vaste territoire diversifié, classé « manufacturier » par le ministère de l'Économie (MEIE). Son développement culturel est diffus et repose sur un maillage d'initiatives locales, un patrimoine riche et une forte tradition communautaire.

Figure 1 – Municipalités régionales de comté de la région de Chaudière-Appalaches



Source : Institut de la statistique du Québec

La région est composée de neuf municipalités régionales de comté (MRC) et de la ville de Lévis réparties sur un vaste territoire de 15 165 km². Sa densité s'élève à 30,1 habitants/km². Cette structure administrative, détaillée dans le tableau ci-dessous, influence directement la gouvernance et la diffusion de l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire.

Tableau 1 – Population par MRC de Chaudière-Appalaches (2024)

Municipalité régionale de comté (MRC)	Population
Ville de Lévis	159 436
Beauce-Sartigan	56 205
Les Appalaches	45 025
La Nouvelle-Beauce	40 433
Bellechasse	39 308
Lotbinière	37 190
Montmagny	22 873
Beauce-Centre	19 918
L'Islet	17 846
Les Etchemins	17 578

Total Régional (2024)	455 812
Ensemble du Québec	9 056 044

Source : Institut de la statistique du Québec, 2024

2.2. Portrait démographique de la Chaudière-Appalaches

En 2024, la Chaudière-Appalaches compte 455 812 habitant.e.s, soit 5,03 % de la population provinciale. La région est découpée en dix municipalités régionales de comté (MRC) et territoires équivalents (TE), avec la ville de Lévis regroupant à elle seule plus du tiers de la population. De 2021 à 2026, l'Institut de la statistique du Québec prévoit que la population de la région devrait augmenter de 5,9 %, alors que celle du Québec devrait croître de 5,6 %. La Chaudière-Appalaches se distingue aussi par son caractère « rural », avec 41,5 % de ses habitant.e.s vivant dans ce type de zone, un taux qui contraste fortement avec la moyenne québécoise de 17,8 %.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs socio-économiques qui définissent le contexte régional.

Tableau 2 – Indicateurs socio-économiques de la Chaudière-Appalaches

Indicateur	Données	Année
Population	455 812	2024
Part de la population québécoise	5,03 %	2024
Superficie du territoire	15 165 km ²	2024
Densité de population	30,1 habitants/km ²	2024
PIB nominal régional	23 703 M\$	2024
Taux de chômage	2,9 %	2024

Sources : ISQ, MiEIE, 2024

2.3. Portrait économique et main-d'œuvre culturelle

La structure industrielle de la Chaudière-Appalaches reflète la vocation traditionnelle de la région. L'économie est davantage orientée vers la production de biens (secteurs primaires, de la construction et de la fabrication) que dans l'ensemble du Québec.

L'économie de la Chaudière-Appalaches affiche un produit intérieur brut (PIB) de 23,7 milliards de dollars pour 2023. Ce résultat montre une croissance de 5,7 % depuis 2018. Selon Desjardins⁴, le PIB pour 2024 s'élève à 25,8 milliards de dollars.

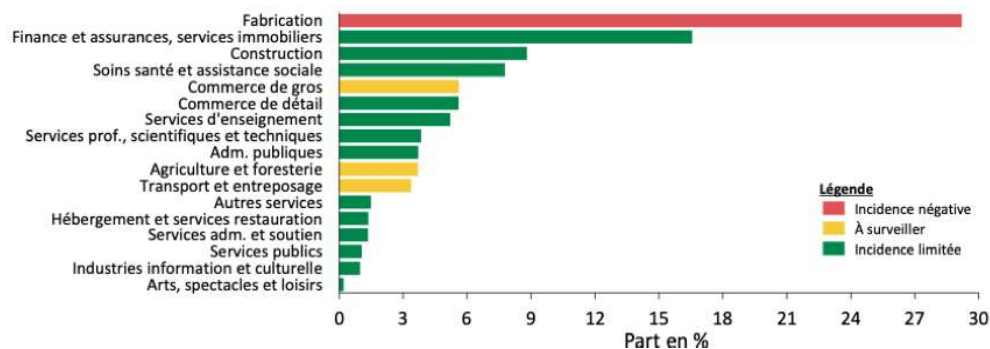
⁴ DESJARDINS, Maëlle Boulais-Préseau, économiste senior, *Études régionales, région administratives de Chaudière-Appalaches, survol et prévisions économiques*, Études économiques, 16 octobre 2025.

Toutefois, au cours de cette période, c'est dans les régions de Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale que le PIB par habitant (+4,0 %) a le moins augmenté.

L'activité manufacturière dans la région est diversifiée, mais se concentre principalement sur quatre domaines stratégiques : la fabrication de produits pétroliers et charbonniers, de produits en bois, de produits métalliques et d'aliments. Cette concentration dans des industries clés positionne la région non seulement comme un pilier industriel québécois, mais aussi comme un territoire à forte valeur ajoutée et à croissance soutenue.

La région de Chaudière-Appalaches est affectée par l'incertitude qui plane actuellement sur l'économie, avec la guerre commerciale avec les États-Unis. L'industrie manufacturière, principale contributrice à son activité économique, est au centre de cette guerre commerciale. En conséquence, le PIB nominal de la région devrait connaître une croissance plus modérée que la moyenne provinciale au cours des deux prochaines années.

Graphique 1 – Part des secteurs économiques dans le PIB de Chaudière-Appalaches, 2022



Source : Institut de la statistique du Québec et Desjardins, Études économiques, 2022

Le graphique ci-haut montre que l'incidence des industries culturelles et de l'information ainsi que des arts, des spectacles et des loisirs est limitée.

Répartition de l'activité artistique par discipline

Le secteur de la culture est un moteur économique tout de même tangible pour la région de Chaudière-Appalaches. Sa contribution à la richesse collective et au marché du travail est toutefois limitée, comme le montre le tableau ci-haut.

Tableau 3 – Poids économique du secteur culturel de la Chaudière-Appalaches

Indicateur économique	Données	Année
Contribution au PIB régional	282 M\$ (1,2 %)	2022

Nombre de travailleur.euse.s culturel.les	5 235 ⁵	2021
Part des effectifs culturels du Québec	3 %	2021

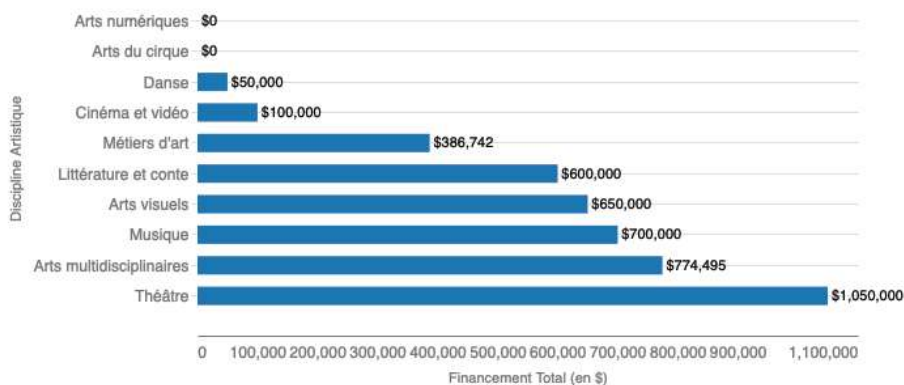
Sources : ISQ, OCCQ, Statistique Canada

Sa vitalité repose sur une main-d'œuvre solide dont l'effectif a connu une croissance remarquable, passant de 3 430 en 2006 à 5 235 en 2021, soit une hausse de plus de 52 % en 15 ans. La région rassemble 3 % des travailleur.euse.s culturel.le.s⁶ du Québec tout en représentant 5 % de la population provinciale.

Bien que les données du recensement ne permettent pas de détailler la répartition des 5 235 travailleur.euse.s culturel.le.s par discipline, les statistiques de financement du CALQ offrent un aperçu précieux des secteurs artistiques les plus actifs en termes de demandes et de projets soutenus.

L'analyse des statistiques pour 2023-2024 révèle, pour la région de Chaudière-Appalaches, une forte concentration de l'activité culturelle en théâtre et en arts multidisciplinaires. La musique, les arts visuels ainsi que la littérature et le conte occupent aussi une place significative.

Graphique 2 – Répartition du financement du CALQ par discipline en Chaudière-Appalaches (2023-2024)



Source : Données compilées à partir du Rapport annuel de gestion 2023-2024 du CALQ

La nature de ce financement est présentée plus loin dans la section 2.5.

⁵ Effectif des professions de la culture et des communications selon la région administrative, Québec, Chaudière-Appalaches, Institut de la statistique du Québec, 2021

⁶ En 2021, les 221 000 personnes qui travaillaient dans le milieu de la culture et des communications se répartissaient ainsi :

} 31 % occupant une profession de la culture et des communications dans une industrie de la culture et des communications ;

} 48 % occupant une profession de la culture et des communications dans une industrie non culturelle ;

} 21 % occupant une profession autre que culturelle dans une industrie de la culture et des communications.

<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/professions-culture-communications-quebec-2021.pdf>

2.4. Les investissements publics

Le financement public est un pilier de l'écosystème culturel de Chaudière-Appalaches. Les investissements proviennent de sept niveaux principaux :

- Investissements municipaux et ententes de développement culturel (EDC) – municipalités et MRC – et ententes territoriales entre le MAMH et le CALQ ;
- Entente sectorielle du MAMH et le 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.

Malgré son poids économique et social, le secteur culturel de la Chaudière-Appalaches bénéficie d'un soutien public inférieur aux moyennes provinciales, une situation qui se constate tant au niveau municipal qu'au provincial.

2.4.1. Investissements municipaux et partenariats avec le MCC et le CALQ

Le développement culturel de la Chaudière-Appalaches est encadré par une structure à plusieurs niveaux, marquée récemment par une transition majeure vers une plus grande autonomie régionale.

Une nouvelle gouvernance régionale

Un changement marquant en voie de se concrétiser pour le secteur est la création de Culture Chaudière-Appalaches, un organisme visant à devenir le 16^e conseil régional de la culture (CRC) distinct du Québec. Historiquement, la région partage son conseil avec la Capitale-Nationale. Cette démarche d'autonomisation, appuyée par plus de 250 artistes, organismes et élu.e.s municipaux, signale une volonté collective de prendre en main le développement culturel régional.

Les outils de développement culturel pour les 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.

Toutes les municipalités et les MRC de la région se sont dotées de leurs propres politiques ou plans d'action culturels. 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 »⁷.

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 2025-2027⁸ prévoient des subventions du MCC totalisant 1,5M \$, ainsi qu'un investissement quasi équivalent de la part des MRC et de certaines villes de la Chaudière-Appalaches.

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, MRC, autres acteurs publics ou privés) 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 la circulation de leurs œuvres ;

⁷ 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

⁸ Extrait du Sondage EDC – Table ICM, mars 2025, Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

- **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 doivent obligatoirement inclure des initiatives de partenariat avec la communauté ou les intervenant.e.s du territoire concerné. Ces ententes pour 2025-2027 prévoient un soutien du CALQ d'un montant totalisant 1 400 991 \$.

- **L'entente sectorielle en culture**⁹ en Chaudière-Appalaches, initiée par la MRC de L'Islet, est un mécanisme de soutien financier essentiel. Elle vise à apporter un appui technique, une aide au projet, ainsi que des fonds pour l'acquisition d'équipements et d'infrastructures destinés aux organismes, associations, événements et groupes culturels de la région qui ne bénéficient pas d'un soutien régulier au fonctionnement des bailleurs de fonds culturels. En 2021, un montant total de 900 000 \$ a été distribué sur l'ensemble des territoires par cette entente.

Les dépenses municipales en culture

L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) fournit des données précises pour l'année 2022 sur les dépenses municipales de la région de Chaudière-Appalaches en culture. Ces statistiques indiquent que ces dépenses s'élevaient à 43 \$ par habitant en 2022. Ce montant correspond aux dépenses liées aux services rendus à la population (bibliothèques, arts, patrimoine, etc.).

À titre de comparaison, la moyenne québécoise des dépenses de services culturels en 2022 était de 102 \$ par habitant.

Malgré cela, des Ville et MRC de la région ont mis l'accent sur la culture, par exemple : la MRC de L'Islet, avec son projet Signature Innovation comme territoire de création artistique ; Saint-Jean-Port-Joli, avec la Corporation des fêtes, événements et espaces culturels (COFEC) ; Saint-Georges, avec le parcours d'art public Beauce Art ; la MRC des Appalaches, avec son fonds culturel et son soutien à la relève artistique ; la Ville de Lévis, avec son programme de soutien pour les artistes émergent.e.s.

⁹ MRC de l'Islet, *La culture dans la MRC de L'Islet*, 2021

Tableau 4 – Répartition des dépenses municipales en culture (2022)

Indicateur (2022)	Chaudière-Appalaches	Ensemble du Québec
Dépenses en services rendus par habitant	43 \$	102 \$
Dépenses totales de fonctionnement par habitant	N/D	132 \$

Source : ISQ, 2022

La région de Chaudière-Appalaches a maintenu une forte croissance de ses dépenses en services culturels entre 2020 et 2022.

- Dépenses en services rendus (2020) : 34 \$ par habitant
- Dépenses en services rendus (2022) : 43 \$ par habitant
- Augmentation : 26.5 %

Ces chiffres montrent que les municipalités de Chaudière-Appalaches, même si elles ont nettement intensifié leurs efforts financiers en culture au cours des dernières années, dépensent moins par habitant que la moyenne provinciale.

La comparaison des dépenses moyennes des municipalités québécoises selon la taille de leur population met davantage en évidence l'écart de financement. Ces données montrent que la dépense moyenne en Chaudière-Appalaches est même inférieure à celle des plus petites municipalités du Québec, ce qui souligne un enjeu structurel de financement à l'échelle locale.

Tableau 5 – Dépenses en culture par habitant selon la taille de la municipalité (2022)

Taille des municipalités	Dépenses par habitant (\$/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
Moins de 5 000	53

Source : ISQ, 2022

La répartition de ces dépenses par domaine en 2022 est dominée par les bibliothèques, qui absorbent près de 60 % du budget culturel municipal.

Tableau 6 – Répartition des dépenses municipales en culture par domaine (2022)

Domaine	Montant des dépenses (\$)	Pourcentage (%)
Bibliothèques et littérature	11 500 000	59,7
Patrimoine, muséologie et arts visuels	3 200 000	16,6
Arts de la scène et événements	2 500 000	13,0
Formation et loisirs culturels	1 800 000	9,3
Autres	281 437	1,4
Total	19 281 437	100

Source : ISQ, 2022. Les montants sont des estimations fondées sur la répartition en pourcentage

2.4.2. Dépenses publiques du MCC

En 2023, les dépenses directes totales 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.

Les données du tableau ci-après confirment que le secteur culturel de la Chaudière-Appalaches est nettement sous-financé par rapport à la moyenne québécoise et qu'il se situe légèrement en deçà d'une région comparable comme l'Outaouais, ce qui soulève un enjeu d'équité territoriale dans la répartition des investissements publics directs en culture pour l'année 2023.

Tableau 7 – Répartition des dépenses publiques provinciales directes en culture (2023-2024)

Région	Dépenses par habitant (\$)	Part des dépenses directes (%)	Montant total (\$)
Chaudière-Appalaches	41,42	1,34	25,9 M
Outaouais	44,57	1,49	28,7 M
Ensemble du Québec	187,46	100	1 925 695 100

Source : ISQ, OCCQ, compilé par Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

2.4.3. 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. 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 ;

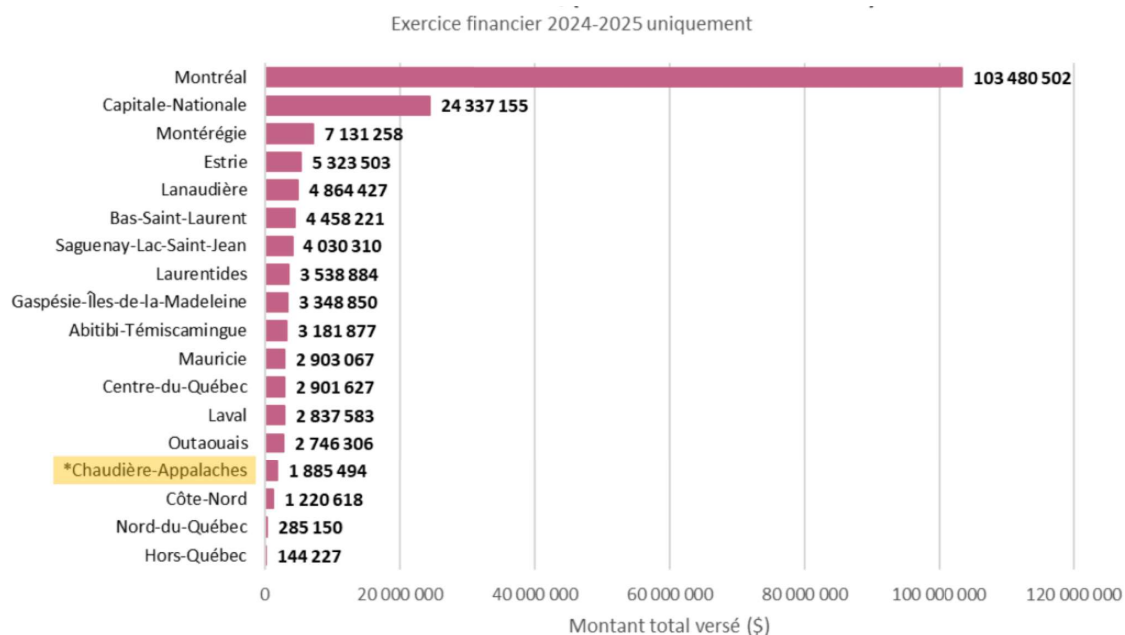
- Des subventions aux organismes à but non lucratif (compagnies de production, diffuseurs, centres d'artistes, etc.) afin de consolider leur mission et leurs activités.

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

Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) est un pilier du financement des arts. Cependant, l'analyse de ses aides révèle des écarts importants entre la région de Chaudière-Appalaches et d'autres régions, ce qui soulève des questions d'équité territoriale.

Graphique 3 – Aide financière du CALQ (bourses et subventions)



Source : CALQ, *Rapport annuel de gestion 2024-2025*, données colligées et analysées par Résonance Culture

La tendance observée concernant les investissements du gouvernement du Québec indique que la région reçoit une part non proportionnelle à son poids démographique des dépenses directes externes en culture. La part des aides versées par le CALQ à la Chaudière-Appalaches n'est pas conséquente avec les 3 % des effectifs en culture qu'elle représente dans la province. Dans l'ensemble des dépenses directes en culture au Québec, la région ne représente que 1,78 %. De plus, alors que les dépenses directes en culture dans la région ont augmenté de 35 % entre 2018 et 2023, les dépenses totales des portefeuilles de la province ont augmenté de 42 %.

Comparaison régionale du financement global

Le financement total accordé par le CALQ aux artistes et aux organismes professionnels pour l'exercice 2023-2024 s'élève à 1 586 467 \$. L'analyse démontre une structure de financement fortement orientée vers les organismes (78 %), ce qui est typique des institutions qui soutiennent l'infrastructure culturelle (lieux de diffusion, de création, compagnies établies, etc.). Le soutien direct aux artistes individuel.le.s (22 %), bien que plus faible en montant total, est crucial pour l'amont de la chaîne de création (création, recherche, exploration) et pour soutenir la carrière et la mobilité des créateur.trice.s.

Le tableau suivant illustre la répartition des bourses (destinées aux artistes) et des subventions (destinées aux organismes) pour l'année 2023-2024. L'analyse comparative révèle des disparités importantes, notamment avec la Capitale-Nationale, et positionne la Chaudière-Appalaches parmi les régions les moins financées de ce groupe.

Tableau 9 – Comparaison régionale du financement du CALQ (2023-2024)

Région	Bourses – Nb demandes	Bourses (\$)	Subventions – Nb demandes	Subventions (\$)
Chaudière-Appalaches	30	352 147	21	1 234 320
Capitale-Nationale	110	1 120 720	116	7 516 484
Bas-Saint-Laurent	46	427 057	40	1 615 628
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	35	355 242	21	1 123 388
Mauricie	46	471 270	22	1 784 562

Source : Données compilées et estimées à partir du Rapport annuel de gestion 2023-2024 du CALQ. N/D (non disponible)

Le montant total des aides y est significativement inférieur à celui des régions au profil démographique et culturel comparable, comme la Mauricie ou le Bas-Saint-Laurent. Ces régions ont reçu un soutien financier nettement plus élevé, tandis que la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine affiche des montants comparables, mais légèrement inférieurs en matière de subventions. La Capitale-Nationale bénéficie d'un niveau de soutien sans commune mesure avec celui de la Chaudière-Appalaches, affichant un financement total combiné 5,4 fois plus élevé (8,6 millions de dollars).

Répartition du financement du CALQ par discipline artistique

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.

Le soutien aux organismes pluridisciplinaires est le plus important, accaparant à lui seul 55 % de l'aide totale de la région (866 512 \$). Ce soutien est exclusivement destiné aux neuf organismes de diffusion et de services pluridisciplinaires, qui assurent leur rôle central dans l'écosystème culturel régional avec la diffusion de spectacles et de projets couvrant diverses disciplines artistiques, telles que la chanson et l'humour. Ces montants témoignent de la présence d'institutions ou d'événements bien établis et très actifs dans ces domaines, ce qui nécessite des infrastructures et des budgets opérationnels importants. Les arts visuels (320 230 \$) et la danse (181 400 \$) suivent, mais de loin.

L'analyse du financement institutionnel accordé par le CALQ aux organismes culturels de la Chaudière-Appalaches met en lumière des lacunes de structuration dans plusieurs disciplines artistiques.

Dans cette région, aucune subvention pour les organismes n'a été octroyée aux disciplines créatives telles que le cinéma, la chanson, les métiers d'art et l'humour. Cette absence de financement institutionnel signifie qu'il n'existe aucune structure professionnelle (centre d'artistes, compagnies de production ou de diffusion) reconnue et subventionnée par le CALQ pour soutenir leurs activités collectives, leur développement ou leur diffusion régionale.

Dans ces domaines, l'aide financière se concentre donc uniquement sur des bourses accordées aux artistes individuel.le.s, ce qui témoigne d'un manque de structuration et de reconnaissance des entités professionnelles subventionnées. Une telle situation soulève des enjeux de professionnalisation pour les organismes locaux¹⁰, qui éprouvent des difficultés à satisfaire aux critères d'admissibilité ou de consolidation des programmes de subvention du CALQ.

Tableau 10 – Répartition du financement du CALQ par discipline en Chaudière-Appalaches (2023-2024)

Discipline	Nbre bourses	Bourses (\$)	Nbre subventions	Subventions (\$)	Aide totale (\$)
Musique	2	15 875	1	10 500	26 375
Théâtre	0	0	1	8 036	8 036
Arts visuels	10	110 210	4	210 020	320 230

¹⁰ Rappelons que la main-d'œuvre dans la majorité des organismes culturels de la région est principalement constituée de personnel bénévole.

Pluridisciplinaire	0	0	9	866 512	866 512
Danse	2	20 000	1	161 400	181 400
Cinéma et vidéo	1	9 000	0	0	9 000
Littérature et conte	7	56 000	2	57 500	113 500
Arts numériques	0	0	1	50 000	50 000
Chanson	5	48 000	0	0	48 000
Métiers d'art	3	31 500	0	0	31 500
Humour	1	30 000	0	0	30 000
TOTAL	31	352 147	21	1 234 320	1 586 467

Source : Données compilées à partir du Rapport annuel de gestion 2023-2024 du CALQ

En matière de soutien direct aux artistes, les arts visuels arrivent en tête avec 110 210 \$, suggérant une forte activité dans cette discipline. Suivent la littérature et le conte (56 000 \$) ainsi que la chanson (48 000 \$), également liées à la création individuelle. Les métiers d'art (31 500 \$), l'humour (30 000 \$), la musique (15 875 \$), la danse (20 000 \$) et le cinéma/vidéo (9 000 \$) reçoivent quant à eux des sommes modestes, tandis que le théâtre, les arts numériques et les arts pluridisciplinaires sont totalement absents des financements directs.

En conclusion, le financement du CALQ révèle une scène artistique polarisée : d'un côté, des secteurs institutionnalisés (pluridisciplinaire, arts visuels et danse) qui accaparent la majorité des fonds destinés aux organismes, et de l'autre, des domaines de création individuelle (chanson, humour, métiers d'art, cinéma et vidéo). L'absence de financement structurant pour les organismes en cinéma et vidéo ainsi que de tout financement pour la chanson, l'humour et les métiers d'art met en évidence des lacunes importantes dans l'écosystème culturel de la Chaudière-Appalaches, qui nécessite potentiellement des efforts de développement et de professionnalisation.

L'analyse du financement institutionnel accordé aux organismes culturels de la Chaudière-Appalaches met en lumière une situation où la faiblesse relative des subventions explique la forte dépendance de la région au **bénévolat**. Cette faible capitalisation institutionnelle a des répercussions directes sur l'emploi professionnel et la capacité opérationnelle des organismes. Le financement restreint ne permet pas aux organismes d'embaucher suffisamment de personnel qualifié pour gérer l'administration, la communication, le développement et la logistique événementielle, des fonctions pourtant essentielles à la diffusion culturelle.

2.4.4. Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)

Grâce à l'analyse du fichier de données ouvertes de la SODEC pour l'exercice 2023-2024, nous avons pu détailler le soutien financier accordé aux entreprises culturelles de la Chaudière-Appalaches dans le tableau ci-après.

L'ensemble des bénéficiaires de l'aide monétaire sont des entreprises (14 au total), ce qui est cohérent avec la mission de la SODEC, qui est de soutenir l'industrie culturelle. Ainsi, aucun OBNL et aucun artiste individuel n'ont été répertoriés dans la colonne des montants accordés pour cette région en 2023-2024.

Le financement total de la SODEC pour la Chaudière-Appalaches s'élève à 332 811 \$, réparti entre 14 bénéficiaires pour un total de 20 interventions.

Tableau 11 – Interventions de la SODEC en Chaudière-Appalaches par domaine (2023-2024)

Domaine	Montant total (\$)	Nbre de bénéficiaires	Entreprises	OBNL	Artistes/individus	Nbre d'interventions
Livre et édition	108 411	6	6	0	0	9
Cinéma et production télévisuelle	107 000	2	2	0	0	3
Musique et variétés	106 200	3	3	0	0	4
Métiers d'art et marché de l'art	11 200	3	3	0	0	4
Audiovisuel	0	0	0	0	0	0
Arts visuels	0	0	0	0	0	0
TOTAL	332 811	14	14	0	0	20

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

Le soutien monétaire est dominé par trois domaines, qui ont chacun reçu un montant similaire :

1. Livre et édition : Avec 108 411 \$, c'est le domaine qui a reçu le montant le plus élevé, destiné à six entreprises (éditeurs) en neuf interventions.
2. Cinéma et production télévisuelle : Ce domaine a reçu 107 000 \$ pour seulement deux entreprises et trois interventions, ce qui suggère une valeur moyenne très élevée par intervention pour la production.
3. Musique et variétés : Ce domaine a reçu 106 200 \$ pour trois entreprises et quatre interventions.

Le domaine des métiers d'art et du marché de l'art a également été soutenu, mais avec une enveloppe bien moindre, soit 11 200 \$ pour trois entreprises en quatre interventions.

Les domaines des arts visuels et de l'audiovisuel n'ont reçu aucune aide monétaire directe de la SODEC pour la période 2023-2024.

2.4.5. 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 de fonctionnement permanents, tels que les salaires et le loyer, garantissant ainsi la pérennité des piliers culturels du Québec.

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

Pour la région de Chaudière-Appalaches, les chiffres du Conseil des arts du Canada (CAC) sont nettement inférieurs à ceux de la Capitale-Nationale, car la région compte moins d'institutions artistiques d'envergure nationale (théâtres de création, orchestres symphoniques).

Le financement se concentre principalement sur les festivals de musique et les centres d'artistes en arts visuels. Voici les données estimées pour l'exercice 2023-2024 basées sur les tendances régionales du CAC.

Tableau 12 – Soutien aux organismes de Chaudière-Appalaches (2023-2024)

Organisme	Ville	Discipline	Montant estimé
Festival Haute-Beauce	Saint-Honoré-de-Shenley	Musique/Festivals	35 000 \$ - 50 000 \$
Diffusion culturelle de Lévis	Lévis	Pluridisciplinaire	25 000 \$ - 40 000 \$
Regart, centre d'artistes	Lévis	Arts visuels	20 000 \$ - 30 000 \$
Arts et culture Saint-Adalbert	Saint-Adalbert	Développement culturel	15 000 \$

Source : Tableaux de données ouvertes 2023 – 2024

Dans cette région, le soutien passe majoritairement par des bourses directes aux créateur.trice.s par le biais du programme *Explorer et Créer*.

- Estimation totale pour les artistes : entre 300 000 \$ et 500 000 \$.
- Type de projets : Soutien à l'écriture (littérature), à la création d'œuvres en arts visuels et à l'enregistrement musical indépendant.
- Villes clés : La majorité des bénéficiaires individuel.le.s se trouve à Lévis, suivie de Saint-Georges et Thetford Mines.

Contrairement aux grandes villes, les artistes de Chaudière-Appalaches dépendent davantage du Conseil des arts et des lettres du Québec (provincial) via les ententes de partenariat territorial que du Conseil des arts du Canada.

Dans cette région, les arts visuels et les métiers d'art sont bien établis et bénéficient de subventions ponctuelles pour leur diffusion en milieu rural.

Moins de 15 % des demandes de subventions fédérales du Québec proviennent de régions rurales, comme la Chaudière-Appalaches, ce qui explique un volume financier plus modeste par rapport à Montréal ou à Québec.

2.4.6. Patrimoine canadien

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) est l'un des principaux bailleurs de fonds du secteur culturel au Québec. Contrairement au Conseil des arts du Canada (qui finance la création artistique), Patrimoine canadien finance davantage les infrastructures, les festivals, les industries culturelles (cinéma, musique, livre) et 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 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 2023-2024 confirme les investissements annoncés dans le dernier budget fédéral, notamment pour le soutien aux médias locaux et aux grands festivals.

Le soutien dans cette région est fragmenté et axé sur le patrimoine local et les festivals régionaux.

- Festivals : Des événements comme le Festival Haute-Beauce (Saint-Honoré-de-Shenley) ou le Festival des sucres de Saint-Pierre-Baptiste reçoivent de petites bourses (de 5 000 \$ à 20 000 \$) pour l'embauche d'artistes du territoire.
- Patrimoine immatériel : Le ministère soutient des projets de mise en valeur de l'histoire locale, notamment à Lévis et dans les Appalaches.

Le soutien de Patrimoine canadien (axé sur les festivals et le patrimoine) est très concentré dans les centres urbains de la région, notamment à Lévis.

Tableau 13 – Répartition géographique (Patrimoine canadien, 2023-2024)

Ville/MRC	Pourcentage des fonds PCH estimé	Type de projets financés
Lévis (Agglomération)	60 % - 70 %	Diffusion culturelle, festivals urbains, soutien aux communautés de langue officielle
Beauce (Saint-Georges, Saint-Prospér)	15 % - 20 %	Festivals de musique et d'arts de la scène, projets de patrimoine local
Thetford Mines/Lotbinière	10 % - 15 %	Musées locaux et centres d'artistes
Reste de la région	5 % - 10 %	Petites célébrations et festivals communautaires (Fête du Canada)

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

Lévis agit comme le principal pôle de diffusion pour les fonds du ministère du Patrimoine canadien dans la région, en raison de sa densité de population et de la présence d'organismes de diffusion majeurs (ex. : Diffusion culturelle de Lévis).

En comparaison avec d'autres régions du Québec, la Chaudière-Appalaches a vu une croissance notable de ses subventions aux artistes individuels entre 2021 et 2024 (environ 12 %), reflétant l'augmentation du nombre de demandes de bourses de la part des créateur.trice.s de la région.

2.5. Portrait des activités par discipline

Malgré les défis de financement, la population de la Chaudière-Appalaches manifeste un intérêt pour l'offre culturelle.

Le tableau suivant offre un aperçu comparatif de la fréquentation culturelle. Il met en lumière les forces et les faiblesses de la région par rapport à l'Outaouais, un territoire au poids démographique similaire, et à l'ensemble du Québec.

Tableau 14 – Indicateurs de fréquentation des arts et de la culture (2023)

Indicateur	Chaudière-Appalaches	Outaouais	Ensemble du Québec
Population	449 028	418 011	8 848 020
Musées (visites)	24 899	83 452	2 414 092

Arts de la scène (taux d'occupation)	65,3 %	73,1 %	67,9 %
Cinéma (taux d'occupation)	14,2 %	9,6 %	9,2 %
Ventes en librairies (\$)	11,6 M\$	16,2 M\$	458 M\$

Source : ISQ, 2023. Compilé par Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches

Ce tableau révèle des tendances claires : si la fréquentation des musées et les ventes en librairies sont plus faibles qu'en Outaouais, la région de Chaudière-Appalaches se distingue par sa vitalité dans le secteur du cinéma, avec un taux d'occupation des salles qui dépasse de plus de 50 % la moyenne québécoise. Le taux d'occupation des arts de la scène se maintient, quant à lui, près de la moyenne provinciale, témoignant d'un public fidèle.

2.5.1. Musées et lieux d'interprétation

Le secteur muséal de la région, composé de 16 institutions, a été fortement touché par la pandémie et connaît une reprise plus lente que d'autres disciplines. Le réseau muséal de la région se distingue par plusieurs caractéristiques propres :

- Un fort ancrage dans l'histoire locale et régionale ;
- La prédominance des centres d'interprétation et des écomusées ;
- Une gestion majoritairement communautaire, associée à une plus grande fragilité financière ;
- Une offre axée sur le patrimoine (histoire, ethnologie, culture populaire) plutôt que sur les beaux-arts.

Le tableau suivant illustre l'évolution de la fréquentation au cours des cinq dernières années.

Tableau 15 – Évolution de la fréquentation des institutions muséales (2019-2023)

Année	Fréquentation totale (Visites)	Variation annuelle (%)
2019	50 050	Référence
2020	19 455	-61,1 %
2021	17 294	-11,1 %
2022	23 283	+34,6 %
2023	24 899	+7,0 %

Source : ISQ, Fichier des principaux indicateurs culturels

L'analyse des données montre un choc pandémique brutal en 2020, avec une chute de la fréquentation de plus de 61 %. Contrairement à d'autres secteurs, la baisse s'est poursuivie en 2021 (-11,1 %), ce qui signe une plus grande difficulté à relancer l'achalandage. La reprise est amorcée depuis 2022 (+34,6 %) et se poursuit plus modestement en 2023 (+7,0 %).

Néanmoins, avec un peu moins de 25 000 visites en 2023, le niveau de fréquentation demeure à 50 % de celui d'avant la pandémie, illustrant une fragilité persistante et une reprise qui tarde à se consolider.

En 2022, année de reprise postpandémique, le secteur muséal a accueilli 23 283 visiteur.euse.s, et son impact économique est important pour les communautés locales.

2.5.2. Arts de la scène

Le secteur des arts de la scène a connu une reprise spectaculaire après la pandémie. En 2023, les indicateurs d'entrées et de revenus de billetterie ont dépassé leur niveau prépandémique de 2019.

Tableau 16 – Comparaison des Statistiques globales en Arts de la Scène (2019 vs 2023)

Indicateur	2019 (Prépandémie)	2023 (Postpandémie)	Variation
Nombre de représentations	790	554	-30 %
Assistance totale	219 833	198 397	-10 %
Revenus de billetterie (\$)	4 923 618 \$	5 056 653 \$	+3 %
Assistance moyenne/rep.	278	361	+30 %

Source : ISQ, OCCQ

L'analyse comparative entre 2019 et 2023 révèle une transformation du secteur des arts de la scène. Malgré une diminution de 30 % du nombre de représentations, signe d'une rationalisation de l'offre postpandémique, l'assistance totale ne recule que de 10 %. Cette situation s'explique par une hausse de 30 % de l'assistance moyenne par spectacle, passant de 278 à 361 spectateurs. Parallèlement, les revenus de billetterie ont progressé de 3 %, atteignant plus de 5 millions de dollars.

Tableau 17 – Statistiques des représentations payantes en arts de la scène par discipline (2023)

Discipline	Nombre de représentations	Assistance totale	Revenus de billetterie	Assistance moyenne/rep.	Part des revenus
Théâtre	182	59 579	1 808 858 \$	327	35,8 %
Variétés (humour, etc.)	147	67 236	1 577 943 \$	457	31,2 %
Chanson	141	55 595	1 436 823 \$	394	28,4 %
Musique	63	11 819	201 212 \$	188	4,0 %
Danse	17	4 168	31 817 \$	245	0,6 %
TOTAL	550	198 397	5 056 653 \$	361	100 %

Source : ISQ, OCCQ

La ventilation des revenus par discipline en 2023 confirme la prédominance d'un trio. Le théâtre arrive en première position avec 35,8 % des revenus, suivi de près par les variétés (humour, cirque, etc.) à 31,2 % et par la chanson avec 28,4 %. Ensemble, ces trois disciplines représentent plus de 95 % du marché des arts de la scène dans la région. Les variétés se distinguent par la plus grande moyenne d'assistance (457 spectateur.trice.s), ce qui témoigne de la forte popularité de ce domaine. La musique et la danse, bien que présentes, occupent une place beaucoup plus marginale en termes de revenus, avec respectivement 4,0 % et 0,6 % du total, ce qui indique des niches de public plus restreintes ou une offre moins développée sur le plan commercial.

2.5.3. Cinéma

La région se distingue particulièrement par la vitalité de ses cinémas. Avec un taux d'occupation des salles de 14,2 % en 2023, la Chaudière-Appalaches surpasse largement la moyenne québécoise (9,2 %). Le tableau suivant détaille l'évolution de ce secteur, marqué par un choc pandémique suivi d'une forte reprise.

Tableau 18 – Évolution des indicateurs du cinéma (2019-2023)

Année	Assistance totale	Variation	Recettes totales	Variation
2019	862 711	Référence	7 252 654 \$	Référence
2021	292 854	-66,1 %	2 834 167 \$	-60,9 %
2023	567 137	+93,7 %	5 849 158 \$	+106,4 %

Source : ISQ, OCCQ. La variation est calculée par rapport à la période précédente

Entre 2019 et 2021, la pandémie a provoqué un effondrement de la fréquentation (-66,1 %) et des revenus (-60,9 %). Cependant, la reprise entre 2021 et 2023 a été spectaculaire : l'assistance a presque doublé (+93,7 %) et les recettes ont plus que doublé (+106,4 %), témoignant du retour massif du public dans les salles. Malgré ce rebond impressionnant, le niveau de 2023 n'a pas encore atteint le pic pré-pandémique, se situant à environ 34 % sous le niveau d'assistance de 2019.

2.5.4. Livre et édition

Le secteur du livre se porte également bien, avec des ventes dans les librairies indépendantes totalisant 11,6 millions de dollars en 2023. Le secteur du livre en Chaudière-Appalaches s'appuie sur une chaîne complète, de la création à la lecture, en passant par la production et la vente. Le tableau suivant synthétise les principaux indicateurs de cet écosystème.

Tableau 19 – Indicateurs clés du secteur du livre et de l'édition

Indicateur	Données	Année
Nombre de maisons d'édition agréées	N/D	–
Financement total du CALQ (littérature/conte)	600 000 \$	2023-24
Ventes totales en librairies	11,6 M\$	2023
Dépenses en livres par habitant	25,85 \$	2023

Sources : CALQ, ISQ, Données non disponibles pour le nombre de maisons d'édition

Le secteur se caractérise par son soutien à la création en littérature et conte, la discipline la plus financée par le CALQ pour les artistes (600 000 \$). Les ventes en librairies, bien que substantielles à 11,6 M\$, révèlent un potentiel de croissance lorsque comparées à celles d'autres régions, les dépenses par habitant (25,85 \$) étant deux fois inférieures à la moyenne québécoise. Ce dynamisme commercial est soutenu par un réseau de maisons d'édition qui assurent le rayonnement des auteurs locaux.

2.5.5. Bibliothèques publiques

Les bibliothèques publiques demeurent un pilier de l'accès à la culture sur le territoire, comme le démontrent les données sur leur fréquentation et leur financement.

Tableau 20 – Indicateurs des bibliothèques publiques (2019-2022)

Indicateur	2019	2021	2022
Nombre d'abonnés actifs	87 208	78 740	85 027
Prêts totaux	2 512 189	2 279 726	2 504 500
Dépenses de fonctionnement (\$)	8 767 597 \$	9 913 572 \$	10 950 566 \$

Source : ISQ, OCCQ

Après une baisse durant la pandémie, le nombre d'abonnés et de prêts est revenu en 2022 à un niveau très proche de celui de 2019, tandis que les investissements dans le fonctionnement des bibliothèques ont continué de croître.

2.5.6. Arts visuels, arts médiatiques et métiers d'art

Les arts visuels, les arts médiatiques et les métiers d'art constituent un pilier fondamental de l'identité culturelle de la Chaudière-Appalaches. Ancrées dans le territoire et souvent portées par des artistes et des artisan.e.s au savoir-faire reconnu, ces disciplines contribuent de manière significative à la vitalité créative de la région. Bien qu'elles ne génèrent pas les mêmes revenus de billetterie que les arts de la scène, leur impact sur le plan culturel, social et même touristique est considérable.

L'analyse du financement accordé par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) permet de mesurer l'activité de ces secteurs et la reconnaissance dont ils bénéficient.

Tableau 21 – Financement du CALQ pour les arts visuels, médiatiques et métiers d'art

Discipline	Artistes (Nb)	Bourses aux artistes (\$)	Organismes (Nb)	Soutien aux organismes (\$)	Total (\$)
Arts visuels	14	350 000	4	300 000	650 000
Métiers d'art	7	200 000	2	186 742	386 742
Arts médiatiques (Cinéma/Vidéo)	3	100 000	0	0	100 000
Total pour ces disciplines	24	650 000	6	486 742	1 136 742

Source : Données compilées à partir du Rapport annuel de gestion du CALQ 2023-2024

Ce tableau met en lumière plusieurs tendances importantes. D'abord, le soutien aux artistes individuels est particulièrement robuste, avec un total de 24 créateur.trice.s soutenu.e.s pour un montant global de 650 000 \$. Les arts visuels (14 artistes) et les métiers d'art (7 artistes) sont les disciplines qui bénéficient le plus de ce soutien, ce qui confirme la présence d'une forte communauté de créateur.trice.s en activité dans la région.

Du côté des organismes, 6 organisations sont soutenues pour près de 500 000 \$, ce qui indique un réseau bien structuré. En arts visuels, ce réseau est notamment porté par des centres d'artistes autogérés reconnus, tels que Regart, centre d'artistes en art actuel à Lévis, qui jouent un rôle crucial dans la diffusion et l'expérimentation. Le cas des arts médiatiques est notable : bien que le tableau n'indique pas de financement pour des organismes établis pour l'année de référence, la région voit l'émergence de nouvelles structures comme EXEcentrer, un organisme dédié au soutien et à la diffusion des arts médiatiques et numériques. Ce financement entièrement dirigé vers les 3 créateur.trice.s soutenu.e.s suggère un appui axé sur la création d'œuvres plutôt que sur des structures de production permanentes. Dans le secteur des métiers d'art, le soutien aux organismes, bien que présent, repose sur un modèle différent, souvent articulé autour de corporations ou de lieux de diffusion spécialisés plutôt que de centres d'artistes autogérés. On peut citer, par exemple, la Corporation des arts et de la culture de L'Islet, qui, par ses initiatives, soutient activement les artisanes et artisans locaux. De plus, des lieux comme Le Vivoir à Saint-Jean-Port-Joli et le Musée de sculpture sur bois des Anciens Canadiens sont des exemples de lieux de diffusion spécialisés qui contribuent au rayonnement des métiers d'art dans la région.

En résumé, les arts visuels, les arts médiatiques et les métiers d'art forment un pilier fondamental de l'identité culturelle régionale, avec un impact significatif sur les plans créatifs, sociaux et touristiques.

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 :

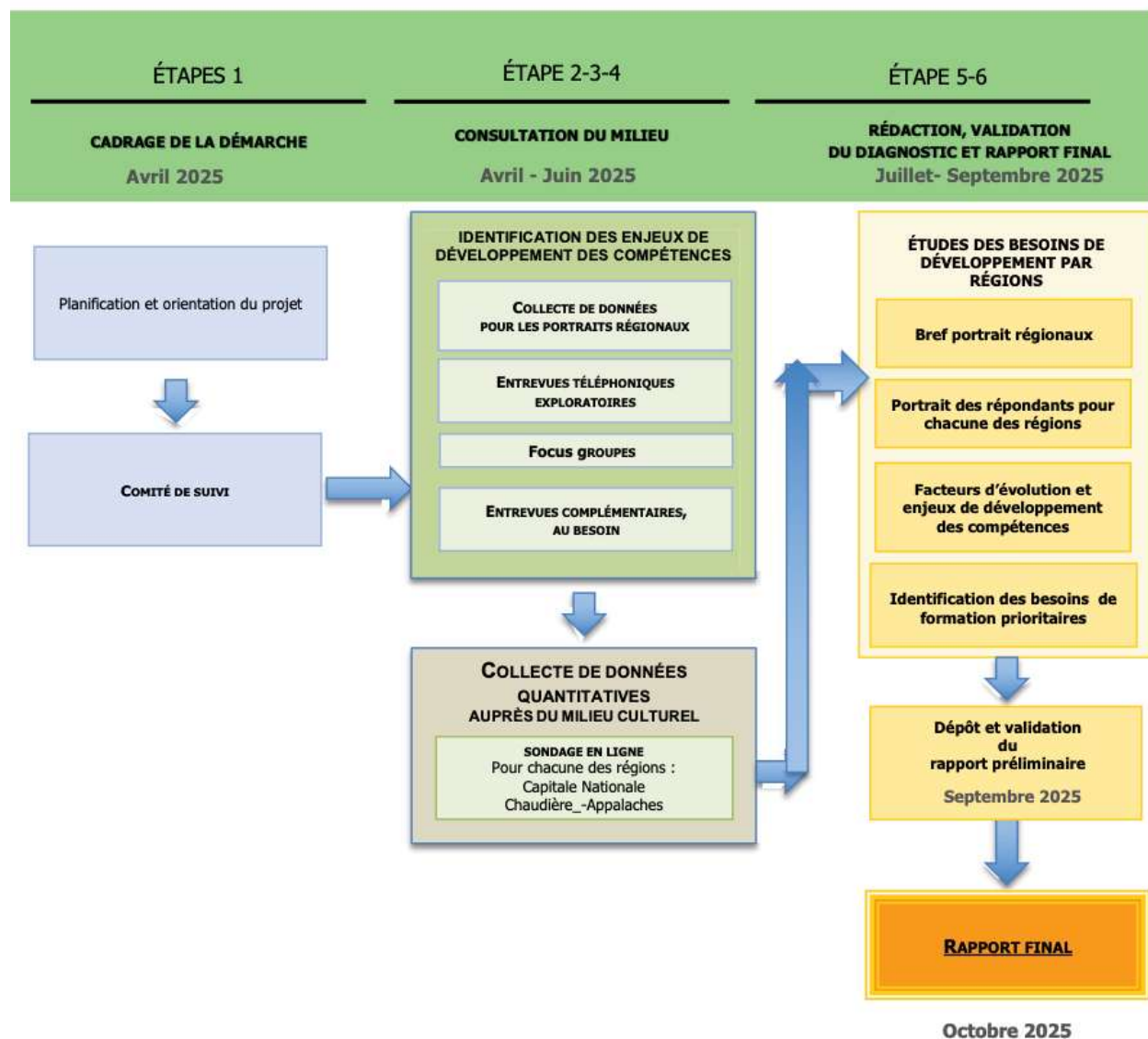
1. Constituer un comité de suivi : Un comité de six personnes clés, représentatives des deux régions, a été constitué. Son rôle était de soutenir la réalisation de l'étude et d'en assurer le succès.
2. Mener des entretiens exploratoires : L'enquête a débuté par treize entretiens exploratoires. Ces discussions 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 : Quatre *focus groups* ont été menés dans la région de Chaudière-Appalaches. Ces rencontres ont permis de consulter 23 artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s de la Chaudière-Appalaches. 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-dessous 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 les comités de formation ont également été sollicités pour partager le lien au sein de leurs communautés.

La collecte auprès du milieu culturel s'est déroulée sur une période de 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, 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, 5 235 professionnel.le.s de la culture et des communications exercent leur profession dans la région de Chaudière-Appalaches, ce qui représente environ 3 % de l'ensemble du Québec.

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

La consultation a permis de rejoindre 101 acteur.trice.s du milieu culturel (artistes, artisan.e.s, auteur.e.s, travailleur.euse.s culturel.le.s) à travers l'ensemble du territoire de la Chaudière-Appalaches. Après validation, 13 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 de la muséologie (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 en être la cause principale.

L'échantillon final de 88 répondant.e.s valides assure une représentativité statistique moyenne au diagnostic, affichant une marge d'erreur significative de 10,2 % pour 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 22 présente la répartition géographique des personnes interrogées dans la région de Chaudière-Appalaches (88 au total), par municipalités régionales de comté (MRC). D'emblée, l'analyse des résultats révèle une concentration d'individus dans le territoire de Lévis, soit 36 personnes (33 % de l'échantillon).

Tableau 22 – Représentation des municipalités régionales de comté (MRC) pour la région de Chaudière-Appalaches

Municipalité régionale de comté (MRC)	Nombre de réponses	Pourcentage
Territoire de Lévis	29	33 %
MRC de L'Islet	10	11 %
MRC de Beauce-Sartigan	9	10 %
MRC de Lotbinière	9	10 %
MRC Beauce-Centre	8	9 %
MRC de La Nouvelle-Beauce	7	8 %
MRC des Appalaches	5	6 %
MRC des Etchemins	2	3 %
Total des réponses	88	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

La répartition est ensuite très inégale : plusieurs MRC affichent une représentation moyenne (entre 7 % et 11 %), tandis que les MRC des Appalaches (6 %) et des Etchemins (3 %) se distinguent par une faible proportion d'observations.

Ce résultat met en évidence un déséquilibre dans la représentation géographique des personnes consultées. La grande majorité se trouve dans le territoire de Lévis. Si cette surreprésentation n'invalide pas les résultats, l'étude ne peut cependant pas prétendre représenter statistiquement les besoins des MRC hors du territoire de Lévis. Toutefois, compte tenu de la nature qualitative de l'étude, les résultats pourront être étendus à l'ensemble de la région et il sera possible d'en extrapoler les tendances quant aux besoins en développement des compétences.

3.1.2.2. Limites de l'étude

En raison du faible taux de participation, cette étude ne peut prétendre à une représentativité statistique des artistes et des professionnel.le.s du secteur culturel de Chaudière-Appalaches, avec une marge d'erreur supérieure à 10 %. De plus, la répartition géographique des répondant.e.s montre une forte concentration à Lévis, au détriment des autres MRC.

Une autre limite de l'étude a néanmoins un impact significatif sur l'analyse des données recueillies. Certains groupes de répondant.e.s ne sont pas suffisamment nombreux pour permettre de dégager des tendances à prioriser. Ainsi, pour assurer la fiabilité de l'analyse des besoins en développement des compétences, l'interprétation des résultats sera limitée si le nombre de répondant.e.s ne respecte pas l'un des seuils suivants : 5 personnes minimum ou au moins 40 % 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 seulement deux disciplines artistiques : arts visuels et art public ainsi que lettres et littérature. Le nombre de représentant.e.s était inférieur à cinq pour huit disciplines artistiques sur dix : métiers d'art, patrimoine vivant, musique, théâtre, arts médiatiques, arts multidisciplinaires et, enfin, arts du cirque et danse, qui n'ont reçu aucune réponse. 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 inclus dans l'analyse globale des résultats. Les réponses concernant l'implication en tant qu'administrateur.trice.s et en tant que bénévoles ont également été considérées.

De même, pour les travailleur.euse.s culturel.le.s, seules deux fonctions de travail ont été retenues : direction générale et agent.e de développement culturel. Les quatorze autres fonctions ne sont pas analysées faute d'un nombre insuffisant de représentant.e.s (moins de 5 par fonction). 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.

Enfin, puisque les bénévoles occupent la majorité des postes clés au sein des organismes de la région, leur faible mobilisation lors de l'enquête (15 %) empêche de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur. Pour obtenir un portrait fidèle de la réalité régionale, une nouvelle consultation exclusivement dédiée à cette population s'avère indispensable.

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 en Chaudière-Appalaches. La répartition des 88 répondant.e.s met en lumière leurs principales activités.

Tableau 23 – Activité exercée dans le secteur culturel

Activité	Nombre Total : 88	Pourcentage (%)
Artiste/artisan.e/auteur.e.s uniquement	33	38
Travailleur.euse culturel.le uniquement	29	33
Les deux	14	16
Administrateur.trice dans un organisme culturel	6	7
Bénévole dans un organisme culturel	6	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Ainsi, l'échantillon de Chaudière-Appalaches se caractérise comme suit :

- **Prédominance des artistes et des travailleur.euse.s culturel.le.s (71 %) :** Ces deux groupes sont largement majoritaires. Les artistes/artisan.e.s/auteur.e.s avec une pratique unique forment le groupe le plus important avec 38 % des personnes répondantes. Ce groupe est suivi de près par les travailleur.euse.s culturel.le.s avec 33 %.
- **Multifonctionnalité :** Une proportion significative des répondant.e.s cumule ces deux rôles, soit 16 % de l'échantillon. Cela souligne la nature souvent hybride et polyvalente des carrières dans le secteur culturel, où la création et la gestion sont souvent combinées.
- **Rôles de soutien (14 %) :** Les rôles de soutien, tant organisationnels que bénévoles, sont minoritaires. L'activité d'administrateur.trice d'un organisme culturel et celle de bénévole sont les moins fréquentes.

4.1. Le portrait des personnes ayant une pratique artistique

4.1.1. Le statut des personnes avec une pratique artistique

Le tableau 24 détaille le statut professionnel des répondant.e.s ayant une pratique artistique.

L'échantillon de participant.e.s de la région de Chaudière-Appalaches est majoritairement composé (54 %) de personnes avec une pratique artistique qui se définissent comme ayant un statut professionnel. La relève (5 ans de pratique ou moins) représente 13 % des répondants

de cette cohorte en développement. Ainsi, la base de l'enquête (67 %) est principalement constituée d'artistes dont la carrière est déjà établie ou en voie d'être établie et reconnue.

Plus du tiers des répondant.e.s est en phase de développement de carrière. Les artistes en voie de professionnalisation représentent le deuxième groupe le plus important (19 %), témoignant d'une dynamique de progression vers le statut professionnel. Les artistes non professionnel.le.s représentent 15 % de l'échantillon. Ce groupe, bien que minoritaire, signale la présence notable d'individus qui pratiquent les arts sans que cela constitue leur principale source de revenus ni que leur statut soit reconnu.

Tableau 24 – Statut des personnes avec une pratique artistique

Statut	Nombre Total : 48	Pourcentage (%)
Professionnel	26	54
Relève (5 ans de pratique ou moins)	6	13
En voie de professionnalisation	9	19
non professionnel	7	15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

4.1.2. Les disciplines des personnes avec une pratique artistique

Le tableau 25 présente la répartition des disciplines artistiques dans la région de Chaudière-Appalaches, selon le nombre d'artistes, d'artisan.e.s et d'auteur.e.s ayant répondu au sondage. L'analyse disciplinaire ne porte pas sur 48, mais plutôt sur 44 artistes, artisan.e.s et auteur.e.s. Quatre questionnaires ont été rejetés parce qu'ils n'ont pas été correctement complétés.

L'analyse des résultats disciplinaires porte essentiellement sur deux disciplines artistiques, à savoir les arts visuels et l'art public, suivis de près par les lettres et la littérature. Rappelons que les données sur les besoins de développement disciplinaires des autres groupes artistiques ne seront pas présentées, compte tenu du faible nombre de participant.e.s au sondage dans la région. Seulement les résultats portant sur les compétences disciplinaires, la professionnalisation et l'entrepreneuriat seront traités pour ces autres disciplines artistiques.

Tableau 25 – Discipline principale des personnes avec une pratique artistique

Activité	Nombre Total : 44	Pourcentage (%)
Arts visuels et art public	17	38

Lettres et littérature	11	24
Métiers d'art	4	9
Patrimoine vivant	3	7
Musique	3	7
Théâtre	3	7
Arts médiatiques (cinéma, télé, vidéo)	2	5
Arts multidisciplinaires	1	2
Arts du cirque	0	0
Danse	0	0

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 d'une fonction en particulier : les responsables de direction ou de coordination générale représentent 40 % des participant.e.s.

Six répondant.e.s disent avoir exercé la fonction d'agent.e de développement culturel. Comme ce nombre est supérieur au seuil limite fixé dans la méthodologie de l'étude, les résultats de ce groupe professionnel seront aussi analysés pour dégager des tendances sur les besoins de développement professionnel.

Les autres fonctions de travail ne sont pas incluses dans l'analyse des besoins en développement professionnel. Toutefois, les données de ces travailleur.euse.s culturel.le.s sont prises en considération lorsqu'il est question des besoins des travailleur.euse.s autonomes, des administrateur.trice.s, des gestionnaires de bénévoles ainsi que des bénévoles.

Tableau 26 – Fonction principale des travailleur.euse.s culturel.le.s

Fonction de travail	Nombre Total : 40 ¹¹	Pourcentage (%)
Directeur.trice/coordonnateur.trice général.e	16	40
Agent.e/conseiller.ère au développement culturel	6	15
Poste de soutien administratif	4	10
Animateur.trice et médiateur.trice culturel.le	3	8
Directeur.trice artistique	2	5

¹¹ Au total, 40 personnes se sont identifiées comme travailleur.euse.s culturel.le.s. De ce nombre, ont été retiré.e.s 3 répondant.e.s ayant dit occuper une autre fonction non listée dans les choix de réponse.

Gestionnaire/chargé.e de projets	2	5
Concepteur.trice	1	3
Directeur.trice/coordonnateur.trice de production	1	3
Chargé.e de communication	1	3
Directeur.trice administrative.ve	0	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Selon le tableau ci-après, le principal lieu de travail des répondant.e.s au sondage dans la région de Chaudière-Appalaches présente une différence notable par rapport à celui de la Capitale-Nationale.

En effet, en Chaudière-Appalaches, le groupe le plus important (24 %) œuvre au sein des structures liées aux MRC, aux villes ou aux municipalités. Dans ces lieux, neuf répondant.e.s ont indiqué travailler au sein de ce type d'organisme : cinq agent.e.s de développement culturel, un.e concepteur.trice, un.e directeur.trice artistique, un poste de soutien administratif et finalement un.e coordonnateur.trice en loisir et culture.

En contraste, le milieu des arts de la scène, prédominant dans la Capitale-Nationale, arrive en seconde position dans cette région. Il est à noter que le nombre de personnes travaillant dans les organismes en muséologie, patrimoine et histoire, ainsi que dans les organismes de services, est équivalent à celui du secteur des arts de la scène.

Tableau 27 – Lieux de travail des travailleur.euse.s culturel.le.s

Lieux de travail	Nombre Total : 37	Pourcentage (%)
MRC, ville ou municipalité	9	24
Lieu de diffusion des arts de la scène (théâtre, salle de spectacle, festivals, spectacles vivants, variétés, événements culturels)	7	19
Muséologie, patrimoine et histoire (musées, centres d'interprétation, sociétés historiques, etc.)	7	19
Organismes de services	7	19
Compagnie professionnelle en arts de la scène (danse, musique, théâtre, cirque)	6	16
École d'enseignement, académie, conservatoire, centre éducatif	4	11
Chorale et orchestre	3	8
Centre d'artistes	2	5
Galerie d'art	2	5

Bibliothèque	1	3
Maison d'édition, librairie, magazine	1	3
Maison de production sonore et vidéo, studio d'enregistrement	1	3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Toutefois, une analyse plus poussée des données permet de préciser les lieux de travail des directions générales consultées qui représentent le groupe professionnel le plus important à participer à l'étude.

Un peu plus du quart des répondant.e.s est en poste dans des compagnies professionnelles des arts de la scène. Un nombre équivalent œuvre dans les lieux de diffusion de ce même domaine. Les organismes en muséologie, patrimoine et histoire ont à leur actif 20 % des directions générales participant à l'étude.

Moins de 15 % des directeur.trice.s d'organismes se trouvent dans des chorales et des orchestres, des écoles d'enseignement, des organismes de services, des centres d'artistes, des galeries d'art et des maisons d'édition.

Enfin, dans l'échantillon de répondant.e.s, on ne retrouve aucun.e directeur.trice issu.e de centres d'artistes, de bibliothèques, de compagnies de production cinématographique, de MRC, de ville ou de municipalité et de maisons de production sonore et vidéo ou de studios d'enregistrement.

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

L'étude a pour objectif d'identifier les besoins en développement de 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 Chaudière-Appalaches.

Ce chapitre fait état des besoins de formation des répondant.e.s ayant une pratique artistique. Les besoins des travailleur.euse.s dans les organismes culturels seront abordés en second lieu.

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 ont été invité.e.s à exprimer leurs besoins en matière de développement de compétences disciplinaires pour les trois prochaines années. Sur l'échantillon total de 88 participant.e.s, 47 artistes, artisan.e.s et auteur.e.s (soit 54 %) ont déclaré exercer une pratique artistique disciplinaire. Ce groupe se compose de deux catégories : 70 % dont la pratique artistique est la discipline unique, et 30 % cumulant cette pratique avec une fonction de travailleur.euse culturel.le.

Tableau 28 – Nombre de répondant.e.s ayant une pratique artistique

Statut professionnel	Échantillon Total : 47	Pourcentage (%)
Artiste/artisan.e/auteur.e uniquement	33	70
Artiste/artisan.e/auteur.e et travailleur.euse culturel.le	14	30

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

La présentation des résultats qui suit portera sur un groupe de 28¹² répondant.e.s exerçant une carrière artistique. Ces résultats seront présentés par ordre décroissant. Ainsi, les disciplines artistiques seront présentées comme suit :

- 1- Arts visuels et art public (17 artistes) ;
- 2- Lettres et littérature (11 artistes).

¹² Sur les 47 personnes s'étant identifiées à la fois comme artistes, artisan.e.s ou auteur.e.s et travailleur.euse.s culturel.le.s, seulement 28 ont répondu aux questions spécifiques à leur discipline. Ils ont toutefois répondu aux sections du sondage portant sur le statut, la discipline, la gestion de carrière et entrepreneuriat. Pour cette raison, les questionnaires de ces répondant.e.s ont été conservés dans l'échantillon même s'ils étaient incomplets.

5.1.1. 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, de multiples techniques, des installations, de la bande dessinée, de la performance et des arts textiles, ainsi que de toute autre forme d'expression artistique apparentée à ce domaine.

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

Quinze artistes en arts visuels et en art public ont participé à l'enquête et forment un groupe qui occupe la première place pour la participation en ligne dans la région de Chaudière-Appalaches.

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

L'analyse du tableau 29 révèle que les besoins des créateur.trice.s sont dominés par l'impératif d'adaptation aux technologies numériques et par l'intégration des œuvres dans l'espace public. Les résultats mettent en évidence trois domaines de développement prioritaires démontrant une forte convergence vers les nouveaux formats de diffusion et la complexité des projets *in situ*.

- Art public et intégration environnementale: Le besoin le plus important est de concevoir et de réaliser des œuvres d'art public *in situ*, en intégrant les spécificités de l'environnement (architectural, paysager, historique, communautaire) ainsi que les contraintes techniques liées aux matériaux extérieurs. Ce besoin, sélectionné par 60 % des répondant.e.s, souligne que la création dans l'espace public est perçue comme un domaine technique et contextuel complexe, nécessitant la maîtrise des contraintes du milieu.
- Narration, interactivité et immersivité numérique : Plus de la moitié des répondant.e.s estiment que le besoin de concevoir la narration et la communication visuelle de leurs œuvres est essentiel. L'accent est mis sur le développement d'expériences interactives et immersives, y compris la réalité virtuelle et augmentée pour le public. Cette priorité témoigne de la volonté des créateur.trice.s d'utiliser le numérique pour enrichir la relation entre l'œuvre et le public.
- Exploitation des plateformes numériques : Également sélectionné par près de la moitié des répondant.e.s, le besoin d'exploiter les plateformes numériques pour la création et la diffusion de leurs œuvres confirme l'importance des outils en ligne non seulement pour mieux cibler son marché, mais aussi comme canaux de diffusion ou comme espaces de création.

Tableau 29 – Compétences pour la création en arts visuels et en art public

Compétences de création	Nombre Total : 15	Pourcentage (%)
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	9	60
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	53
Exploiter les plateformes numériques pour la création et la diffusion de ses œuvres	8	53
Développer sa pratique artistique en explorant des matériaux et techniques novateurs, y compris les nouvelles technologies (IA pour les textures)	7	47
Nourrir sa pratique par la culture artistique : approfondir l'histoire de l'art et l'esthétique contemporaine pour enrichir sa démarche créative	6	40
Intégrer les fondamentaux de la création visuelle (théorie des couleurs, principes de composition, organisation spatiale, lumière, volume et atmosphère)	3	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Le besoin de développer sa pratique artistique en explorant des matériaux et des techniques novateurs, y compris les nouvelles technologies (IA pour les textures), bien que légèrement inférieur à 50 %, demeure significatif. Il indique que l'intégration des nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, constitue un levier important pour l'innovation dans la pratique artistique.

Au-delà des priorités liées à la technologie et à l'art public, une part importante des artistes cherche à nourrir sa pratique grâce à la culture artistique. Cette compétence soulève un besoin continu d'approfondir l'histoire de l'art et l'esthétique contemporaine afin d'enrichir la démarche créative personnelle. Ce résultat montre que, malgré l'urgence d'acquérir des compétences numériques et techniques, la consolidation des fondements théoriques et historiques de l'art demeure un objectif de développement afin de maintenir la profondeur et la pertinence de la pratique.

En conclusion, le développement des compétences de création en arts visuels et en art public est orienté vers l'hybridation des pratiques : les créateur.trice.s cherchent à maîtriser à la fois la complexité technique et contextuelle des projets physiques (in situ) et les potentiels narratifs et immersifs offerts par les plateformes et les technologies numériques. Malgré l'urgence de ces

besoins pratiques et technologiques, la tendance indique que la consolidation des fondements théoriques demeure un objectif essentiel.

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

L'analyse du tableau 30 révèle que 14 créateur.trice.s sont principalement préoccupé.e.s par l'acquisition d'une expertise technique et organisationnelle pour la réalisation de projets complexes, notamment en milieu public.

Les deux besoins prioritaires sont reliés à l'exécution de projets d'envergure liés à :

- Expertise en fabrication et installation d'art public : Les créateur.trice.s doivent impérativement développer des compétences pour fabriquer et installer des œuvres d'art public spécifiques. Les commentaires précisent que ce besoin comprend l'apprentissage de techniques spécifiques et de normes de sécurité liées à l'installation, ainsi que la capacité à collaborer avec des professionnel.le.s extérieurs pour l'exécution.
- Planification, organisation et conformité légale: Le deuxième besoin le plus important est de planifier et d'organiser la production d'œuvres. Cette compétence de production est nuancée par la nécessité d'acquérir des connaissances spécifiques en matière de lois et de normes environnementales et de sécurité.

Tableau 30 – Compétences à acquérir ou à développer pour la production en arts visuels et en art public

Compétences de production	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Fabriquer et installer des œuvres d'art public (techniques spécifiques, collaboration avec des professionnel.le.s)	10	71
Planifier et organiser la production d'œuvres	9	64
Gérer les matériaux, les outils et les équipements d'atelier	6	43
Maîtriser les techniques de photographie et de vidéographie pour documenter les œuvres	5	36
Maîtriser les logiciels de création numérique (image, vidéo, son, 3D)	5	36
Connaître les normes de sécurité du travail en atelier	4	28
Concevoir et réaliser des objets par fabrication numérique (impression 3D, découpe laser, etc.)	1	29

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Enfin, le besoin de gérer les matériaux, outils et équipements d'atelier est significatif. Cette compétence est essentielle à l'efficacité opérationnelle et à la bonne gestion des ressources nécessaires à la création.

En conclusion, le développement des compétences en production pour les arts visuels et l'art public est fortement axé sur l'acquisition d'une expertise technique de haut niveau pour la réalisation d'œuvres complexes (*in situ*) et sur la maîtrise des aspects organisationnels, juridiques et sécuritaires de la production. À cela s'ajoute le besoin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'atelier grâce à une meilleure gestion des matériaux, des outils et des équipements.

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

L'analyse des réponses révèle que l'acquisition d'une connaissance exhaustive des réseaux spécialisés de diffusion afin de positionner leurs œuvres est vue comme prioritaire par plus de 70 % des 14 artistes en arts visuels.

L'analyse des besoins en développement des compétences met clairement en évidence deux priorités majeures pour les professionnel.le.s interrogé.e.s :

- **Maîtrise et connaissance des réseaux de diffusion:** Les résultats soulignent un besoin fondamental chez les artistes de se repérer dans l'écosystème. La connaissance des réseaux de diffusion constitue la priorité absolue. Les artistes souhaitent impérativement connaître les différents lieux de diffusion pertinents (galeries, centres d'artistes, événements, espaces publics, foires, web). Ce besoin est nuancé par le désir d'obtenir une vue d'ensemble non seulement provinciale, mais aussi canadienne des possibilités. Ceci démontre que les artistes sont souvent limité.e.s par un manque d'informations structurées sur les opportunités concrètes et l'étendue réelle du marché disponible.
- **Développement de stratégies de diffusion et de marketing:** La nécessité de développer des stratégies de diffusion et de marketing numériques adaptées à l'art visuel et à l'art public est également considérée comme importante. Cette priorité souligne l'importance croissante des outils et des plateformes numériques pour la promotion et la diffusion des œuvres et, ultimement, pour atteindre le public et les acheteur.euse.s potentiel.le.s. Enfin, le besoin de rédiger des textes d'exposition (communiqués de presse, cartels) met en lumière l'importance de la communication et de la médiation autour de l'œuvre.

Le secteur de l'art public est un domaine où les besoins de développement sont ciblés. Deux priorités ressortent : les professionnel.le.s jugent essentiel de maîtriser la préparation de dossiers de soumission ainsi que de comprendre les règlements et les politiques qui régissent les interventions artistiques dans l'espace public. Ces besoins démontrent que les artistes ont

besoin de se doter des outils nécessaires pour naviguer dans le cadre légal et administratif spécifique à l'art public, permettant ultimement l'obtention de commandes dans ce domaine.

Tableau 31 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres en arts visuels et en art public

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Connaître les différents lieux de diffusion (galeries, centres d'artistes, événements, espaces publics, foires artistiques, web)	10	71
Développer des stratégies de diffusion et de marketing numérique adaptées à l'art visuel et à l'art public	6	43
Rédiger des textes d'exposition (communiqués de presse, cartels)	5	36
Rédiger des propositions et des devis pour des projets d'art public	5	36
Connaître les règlements et les politiques en matière d'art public	5	36
Préparer des expositions (accrochage, scénographie)	4	29
Connaître le marché de l'art, les mécanismes de vente et établir le prix pour ses œuvres	4	29
Gérer les relations avec les galeries et les collectionneur.euse.s	4	29
Identifier et exploiter les plateformes de vente en ligne appropriées à l'art visuel et à l'art public	3	21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

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

Cette analyse vise à synthétiser les compétences prioritaires que les artistes cherchent à acquérir pour garantir la viabilité, l'efficacité et l'évolution de leur pratique. Les besoins les plus critiques identifiés à travers l'étude mettent en lumière les tendances stratégiques qui doivent orienter les actions de développement professionnel :

1. **Sécurisation financière et visibilité médiatique** : Ces besoins soulignent la dualité des défis rencontrés : d'une part, obtenir les ressources nécessaires à la création et au développement de leur carrière, et d'autre part, assurer la promotion et la reconnaissance de leur travail auprès du public et des médias. Trois compétences sont jugées importantes par un nombre significatif de répondant.e.s :
 - Connaître les ressources disponibles (subventions, bourses, résidences) et rédiger des demandes de subvention et de bourses. Cette priorité souligne la

nécessité de sécuriser les fonds pour la création et le développement de leur carrière.

- Gérer les relations publiques et la communication avec les médias. Les artistes cherchent des stratégies pour que les médias parlent de leurs œuvres, ce qui est crucial pour la promotion de leur travail.
- Planifier et gérer des projets artistiques et culturels (expositions, événements).

2. Gestion des risques légaux et matériels : Deux autres compétences sont considérées comme majeures pour la protection de l'activité professionnelle et des biens.

- Gérer les aspects juridiques de la vente d'œuvres d'art (contrats, droits d'auteur et propriété intellectuelle).
- Gérer les assurances de son atelier et de ses œuvres.

Ces résultats mettent en évidence l'importance de maîtriser les enjeux juridiques et de protection des biens (assurances) pour une pratique professionnelle sécurisée.

Tableau 32 – Compétences pour la gestion des œuvres en arts visuels et en art public

Compétences de gestion	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Connaître les ressources disponibles pour les artistes (subventions, bourses, résidences) et rédiger des demandes de subvention et de bourses	9	64
Gérer les relations publiques et la communication avec les médias	9	64
Gérer les aspects légaux de la vente d'œuvres d'art (contrats, droits d'auteur et propriété intellectuelle)	6	43
Gérer les assurances pour son atelier et ses œuvres	6	43
Planifier et gérer des projets artistiques et culturels (expositions, événements)	5	36
Organiser et gérer l'espace de travail (atelier)	4	29
Gérer des matériaux et des stocks (achat, entretien, etc.)	2	14
Gérer la conservation et l'archivage de ses œuvres	2	14
Gérer le processus des commandes et les projets sur mesure	1	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.2. Les auteur.e.s du milieu des lettres et de la littérature

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.

Dans le cadre de cette étude visant à cerner les besoins de développement professionnel dans le secteur culturel, un échantillon de 11 auteur.e.s de la région de Chaudière-Appalaches a été consulté afin d'identifier les compétences prioritaires à acquérir ou à perfectionner.

5.1.2.1. Les compétences liées à la création des œuvres des auteur.e.s

L'analyse des compétences de création des 11 participant.e.s montre que la priorité porte sur les fondamentaux de la narration et sur l'intégration des outils numériques au processus créatif.

Deux besoins en développement des compétences en création littéraire représentent la tendance principale pour les auteur.e.s :

- **Maîtrise de la structure narrative:** Il est prioritaire de favoriser l'émergence de récits captivants portés par des personnages complexes. Parallèlement, les participant.e.s insistent sur un besoin technique précis : l'apprentissage de méthodes de planification (plan de l'ouvrage) et une plus grande clarté dans la caractérisation des personnages.
- **Exploration des outils numériques pour l'écriture :** La deuxième tendance consiste à explorer les outils numériques d'aide à la rédaction et à l'exploration stylistique, afin de faciliter et d'enrichir la création littéraire et narrative (ex. : Sudowrite, Jasper, Rytr, Jenni). Un.e auteur.e ressent également le besoin d'apprivoiser l'outil d'intelligence artificielle Copilot. Cette demande témoigne d'une volonté d'intégrer les nouvelles technologies en tant que leviers d'enrichissement stylistique et d'efficacité créative.

Tableau 33 – Compétences pour la création des œuvres des auteur.e.s

Compétences de création	Nombre Total : 11	Pourcentage (%)
Développer des formes narratives et poétiques, construire des personnages complexes et crédibles, des intrigues captivantes et des structures narratives solides	5	45
Explorer les outils numériques d'aide à la rédaction et à l'exploration stylistique pour faciliter et enrichir la création littéraire et narrative (ex. : Sudowrite, Jasper, Rytr, Jenni)	5	45
Perfectionner ses techniques d'écriture et explorer une diversité de genres littéraires (roman, poésie, essai, théâtre, scénario, littérature jeunesse, etc.)	4	36
Explorer des thèmes contemporains et sociaux, mener des recherches documentaires	4	36

et des enquêtes pour nourrir l'écriture		
Perfectionner ses créations littéraires grâce à la rétroaction en participant à des résidences d'écriture	4	36
Scénariser des œuvres pour le cinéma, la télévision, le documentaire et les jeux vidéo	3	27
Acquérir des techniques de remue-méninges, d'exercice créatif et de génération d'idées afin de développer des outils de création adaptés aux auteur.e.s	3	27
Réviser et corriger rigoureusement ses textes (grammaire, syntaxe, orthographe, ponctuation, etc.)	2	18
Créer, à l'aide de l'intelligence artificielle (ex. : Midjourney, Stable Diffusion, DALL-E), des visuels d'inspiration pour ses personnages, ses décors et pour accompagner la diffusion de son œuvre	2	18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.2.2. Les compétences liées à la production des œuvres de l'auteur.e

Les priorités des 10 écrivain.e.s consulté.e.s portent sur la maîtrise des aspects contractuels et organisationnels du processus d'édition.

Deux besoins prioritaires sont jugés essentiels par la majorité des auteur.e.s.

1. Maîtrise de la chaîne d'édition et des aspects contractuels : Deux compétences sont ex æquo en tête de liste et sont considérées comme les plus importantes pour la professionnalisation :
 - Intégrer les différentes étapes du processus d'édition littéraire : La demande consiste à mieux comprendre les besoins et les critères des maisons d'édition. Les commentaires montrent également un intérêt pour la visibilité des émissions littéraires à la télévision, liant la production à sa diffusion.
 - Négocier un contrat d'édition (droits d'auteur, redevances, licences, etc.) : Les auteur.e.s soulignent leur besoin d'être formés aux aspects légaux, notamment l'incertitude quant à l'espace de négociation perçu comme mince, ainsi que le désir de voir un exemple bien écrit et légal de contrat d'édition pour savoir à quoi s'attendre.
2. Planification de la production : Le besoin de planifier les étapes de création d'une œuvre et de structurer les processus de production (pipelines) pour optimiser la productivité et, à terme, mener à bien les projets littéraires est significatif. Cette compétence reflète une demande d'acquisition de méthodes de gestion de projet adaptées à la création littéraire.

Tableau 34 – Compétences pour la production des œuvres des auteur.e.s

Compétences de production	Nombre Total : 10	Pourcentage (%)
Intégrer les différentes étapes du processus d'édition littéraire	6	60
Négocier un contrat d'édition (droits d'auteur, redevances, licences d'utilisation, droits secondaires, édition, traduction, illustrations, etc.)	6	60
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	4	40
Explorer les différentes plateformes d'autoédition et leurs spécificités (mise en page, conception de la couverture, distribution numérique et physique, marketing, etc.)	3	30
Préparer un manuscrit pour la soumission ou l'autoédition (mise en forme, relecture finale)	3	30
Développer des habiletés de cocréation et de collaboration dans le cadre de la scénarisation de projets télévisuels ou autres	2	20
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 de ses œuvres	1	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences de production pour les auteur.e.s est axé sur l'acquisition d'un savoir-faire éditorial complet, allant de la maîtrise de la négociation contractuelle à la planification rigoureuse des processus de production.

5.1.2.3. Les compétences liées à la diffusion et à la distribution des œuvres des auteur.e.s

L'analyse des besoins pour la diffusion et la distribution des œuvres des 11 auteur.e.s ayant participé à l'étude révèle que les priorités de développement des écrivain.e.s se concentrent sur la sécurisation du financement et l'optimisation de la visibilité numérique de leurs œuvres.

1. Sécurisation financière et rédaction de demandes : La sécurisation du financement est une priorité et deux compétences clés se détachent nettement :
 - Comprendre les exigences des organismes subventionnaires : Les auteur.e.s cherchent à connaître les principaux organismes subventionnaires (la CALQ, le CAC et autres), ainsi que leurs critères et exigences, ce qui pourrait faciliter leur prise de décision quant aux appels auxquels soumettre leurs dossiers.
 - Rédiger des documents de candidature et d'intention : Ce besoin de maîtriser l'écriture administrative et de financement vise l'obtention de soutien financier,

notamment fédéral, ainsi que la soumission à des éditeurs, à des concours et à des prix.

2. Visibilité et maîtrise des plateformes numériques: La visibilité en ligne est jugée essentielle pour le développement de public :

- Optimiser la diffusion sur les plateformes numériques les plus appropriées : Les auteur.e.s demandent des formations pour savoir comment promouvoir efficacement leurs œuvres et quelles plateformes privilégier pour leur découvrabilité, rayonnement, visibilité et accessibilité.

3. Connaissance des réseaux de diffusion : Connaître les barèmes de diffusion des œuvres littéraires et de rechercher des diffuseurs (agent.e.s littéraires, maisons d'édition, librairies et bibliothèques) est jugé prioritaire. Les auteur.e.s expriment le besoin d'avoir une vision d'ensemble du marché et des différents canaux de diffusion de leurs œuvres.

Tableau 35 – Compétences pour la diffusion et la distribution des œuvres des auteur.e.s

Compétences de diffusion et distribution	Nombre Total : 11	Pourcentage (%)
Comprendre les exigences des organismes subventionnaires pour l'obtention de fonds destinés à la création et à la diffusion littéraires	7	64
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	64
Rédiger des documents de candidature et d'intention (financement, soumission des œuvres aux éditeurs, participation à des prix ou concours littéraires, événements de diffusion)	6	55
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	45
Comprendre et naviguer sur les plateformes de vente numérique et gérer sa présence digitale	3	27
Développer des techniques de lecture publique et sa présence scénique	2	18
Organiser et animer des événements littéraires (lancements, dédicaces, salons, festivals) et des rencontres avec le public	1	9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

5.1.2.4 Les compétences liées à la gestion des œuvres des auteur.e.s

Les besoins des 11 écrivain.e.s consulté.e.s portent sur la fiscalité ainsi que sur la gestion juridique et organisationnelle de leur pratique.

Tableau 36 – Compétences pour la gestion des œuvres des auteur.e.s

Compétences de gestion	Nombre Total : 11	Pourcentage (%)
Organiser et archiver efficacement manuscrits, notes et correspondances	5	45
Négocier des contrats d'édition et gérer les droits dérivés de ses œuvres	5	45
Gérer ses déclarations fiscales pour ses revenus d'auteur.e	5	45
Administer les ventes de livres, les redevances et les droits d'auteur ainsi que les licences	4	36
Développer et gérer sa marque d'auteur ainsi que les relations avec les médias (entrevues, articles, critiques)	3	27
Développer et entretenir son réseau professionnel (autres auteur.e.s, critiques, journalistes)	3	27

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Trois besoins de gestion sont jugés essentiels par la majorité des auteur.e.s.

- **Organisation, archivage et productivité :** Le besoin d'organiser et d'archiver efficacement des manuscrits, des notes et des correspondances est identifié comme l'un des plus importants. Cette demande est nuancée par le souhait de mettre en place un système efficace, ce qui souligne que l'organisation administrative constitue un pilier de la productivité de l'auteur.e.
- **Gestion fiscale et comptable :** L'administration fiscale constitue une autre préoccupation. Les auteur.e.s doivent apprendre à gérer leurs déclarations fiscales relatives à leurs revenus. Les commentaires insistent sur le besoin de mettre à jour leurs connaissances en fiscalité pour auteur.e et travailleur.euse autonome, et surtout, de savoir comment trouver un.e comptable qui maîtrise les notions liées au statut d'artiste.
- **Aspects légaux et négociation contractuelle :** La protection et la monétisation de l'œuvre sont également jugées essentielles. Les auteur.e.s cherchent à maîtriser la négociation des contrats d'édition et la gestion des droits dérivés de leurs œuvres, ce qui est crucial pour sécuriser leurs revenus futurs.

En conclusion, le développement des compétences de gestion des auteur.e.s s'est fortement concentré sur les enjeux d'autogestion entrepreneuriale : la fiscalité, la gestion contractuelle et l'organisation administrative efficace, piliers nécessaires à la professionnalisation de leur pratique.

5.2. Les objectifs de développement pour la professionnalisation

Neuf participant.e.s se sont déclaré.e.s en voie de professionnalisation et sept comme non professionnel.le.s, soit un total de 16 personnes en quête de cheminement vers la professionnalisation. Ce groupe représente le tiers de l'échantillon total d'artistes, artisan.e.s et auteur.e.s (48 personnes) 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 16 participant.e.s se déclarant en voie de professionnalisation ou non professionnel.le.s.

Les résultats révèlent que les personnes avec une pratique artistique sont principalement préoccupées par la structuration de leur carrière et par l'accès aux ressources de soutien afin de garantir leur viabilité professionnelle.

Deux compétences se démarquent comme les plus importantes, démontrant un besoin critique d'outils et de ressources :

- Structuration et planification de carrière et accès aux ressources : Le besoin d'autoévaluation et de se positionner en tant qu'artiste professionnel.le est essentiel. Il est difficile de se situer en début de carrière pour les créateur.trice.s qui visent à professionnaliser leur pratique. Ces personnes sont à la recherche d'outils et de ressources pour les aider à faire le point sur leur évolution artistique et à se doter d'un plan de développement, incluant la capacité à planifier, à organiser leur avenir et à se projeter.

Le besoin de connaître l'ensemble des possibilités de soutien régional offertes aux artistes est également crucial. Les artistes cherchent à identifier les programmes qui s'appliquent à leur situation ou à celle de leur OBNL, et comment obtenir des subventions municipales, gouvernementales ou institutionnelles pour leurs œuvres. L'existence d'un guichet unique est souhaitée.

- Intégration de la démarche professionnelle : Le besoin de s'approprier la démarche de professionnalisation et d'intégrer les critères de reconnaissance confirme que l'artiste doit comprendre le processus formel pour être reconnu.e dans le milieu professionnel.

Mieux comprendre cet écosystème, mieux se connaître permettra de mieux se vendre et de se démarquer par ses projets artistiques.

Tableau 37 – Objectifs de développement à atteindre pour la professionnalisation

Compétences à développer	Nombre Total : 16	Pourcentage (%)
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	8	50
Connaître l'ensemble des possibilités de soutien régional offertes aux artistes dans le cadre d'un cheminement professionnel	8	50
S'approprier la démarche de professionnalisation et intégrer les critères de reconnaissance.	7	44
Établir son réseau avec d'autres artistes et professionnel.le.s du milieu	6	37
Connaître la définition de l'artiste professionnel.le dans les institutions publiques ou culturelles (ex. : CALQ)	5	31
Comprendre le fonctionnement du milieu culturel régional et territorial	5	31
Obtenir des contrats dans des lieux reconnus	5	31
Gérer son temps et améliorer son efficacité administrative	5	31
Connaître les lieux de diffusion professionnels régionaux et territoriaux ainsi que le fonctionnement de leurs comités de sélection	4	25
Connaître et développer les réseaux professionnels régionaux et territoriaux	3	19
Connaître la Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène	1	6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

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 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.

L'analyse des compétences à développer révèle que 42 artistes, artisan.e.s, et auteur.e.s sont principalement préoccupé.e.s par la structuration et la sécurisation à long terme de leur carrière, ce qui nécessite une approche entrepreneuriale et stratégique.

Deux besoins ressortent comme prioritaires :

- **Commercialisation et valorisation du travail** : Les créateur.trice.s doivent être formé.e.s à commercialiser leur travail, en comprenant le marché et en évaluant leur valeur en tant qu'artiste, artisan.e ou auteur.e. Ce besoin est crucial et nuancé par la demande d'aide pour la gestion des droits d'auteur et par le défi actuel d'évaluer sa valeur. Les répondant.e.s aspirent à mieux comprendre le marché afin d'offrir leurs services et de commercialiser leur activité en dehors de leur travail principal, et ainsi de développer leur professionnalisme.
- **Planification et durabilité de carrière** : Le besoin de planifier sa carrière à court, moyen et long terme est également jugé essentiel à la pérennité de la pratique. Les commentaires précisent la nécessité de fixer des objectifs financiers et d'établir une vision à long terme. Ce besoin inclut des préoccupations liées à l'héritage artistique (formation sur les points importants à inclure dans un testament, pérennité de l'œuvre après le décès) et à la gestion des transitions de carrière (réorientation, arrêt de travail principal pour se consacrer à la carrière artistique).

Tableau 38 – Objectifs de développement pour la gestion de carrière

Compétences à développer	Nombre Total : 42	Pourcentage (%)
Commercialiser son travail : comprendre le marché et évaluer sa valeur en tant qu'artiste, artisan.e ou auteur.e	17	40
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	17	40
Développer un réseau professionnel de soutien (mécènes, professionnel.le.s, partenariats, mutualisation) à différents stades de sa carrière	15	36
Connaître les ressources disponibles (subventions, bourses, etc.) : apprendre à rédiger des demandes et répondre aux appels à dossier	13	31
Prospecter et saisir les opportunités professionnelles (auditions, contrats, résidences)	12	28
Optimiser sa présence numérique : exploiter les différentes plateformes pour maximiser sa découvrabilité et son évolution professionnelle	12	28
Développer sa vision artistique : définir son identité unique, sa démarche créative et confirmer son orientation artistique	11	26
Gérer sa carrière de façon autonome	9	21

Se mettre en valeur et s'autopromouvoir : monter son dossier d'artiste professionnel.le, construire son portfolio (numérique et physique) et sa marque personnelle	9	21
Négocier des contrats avec les lieux de diffusion (cachets, droits d'auteur et propriété intellectuelle)	8	19
Maintenir sa santé physique et mentale en intégrant des pratiques de prévention des blessures et de bien-être	8	19
Négocier et travailler en partenariat avec un.e agent.e/gérant.e	7	17
Présenter et médier ses œuvres : communiquer et répondre aux questions du public	6	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les autres besoins se déclinent ainsi :

- **Réseautage** : Le développement de liens professionnels est jugé essentiel. Le besoin de développer un réseau de soutien (mécènes, partenariats, mutualisation, professionnel.le.s) à différents stades de sa carrière et obtenir la reconnaissance des pairs dans son milieu. Ce réseau est perçu par certain.e.s comme une occasion d'établir des liens avec la communauté d'affaires pour financer leurs projets artistiques en dehors du circuit saturé des bourses et subventions. Pour d'autres, il s'agit de réaliser des activités de cocréation en rencontrant d'autres artistes avec qui développer des œuvres en partenariat. Enfin, ce réseautage peut faciliter le développement d'une relation de mentorat permettant d'évoluer dans sa pratique et sa carrière.
- **Soutien financier** : La connaissance des ressources disponibles (subventions, bourses, etc.) et l'apprentissage de la rédaction de demandes et de dossiers pour des appels demeurent une priorité. Certain.e.s artistes ont demandé à avoir accès à un guide présentant les diverses sources disponibles ou à des modèles de demande illustrant les bonnes méthodes.
- **Prospection et découvrabilité** : Les professionnel.le.s de la culture manifestent un besoin marqué de développer leurs compétences en matière de prospection et de découvrabilité. D'une part, la capacité à prospecter et à saisir les opportunités professionnelles (incluant des auditions, des contrats et des résidences) est jugée essentielle pour élargir la connaissance de leur domaine et dégager ainsi une vision d'ensemble de leur environnement. D'autre part, l'optimisation de la présence numérique est un objectif de développement crucial pour maximiser la découvrabilité et l'évolution professionnelle. Les répondant.e.s cherchent spécifiquement à se doter de stratégies efficaces pour la création et l'entretien de leur site web, l'amélioration du référencement et l'assurance de leur présence en ligne. Cela passe également par l'identification des meilleures plateformes et médias sociaux ainsi que par la compréhension des

algorithmes. Enfin, l'acquisition de la capacité à utiliser l'intelligence artificielle comme outil de développement constitue un besoin émergent.

Les autres compétences liées à l'identité artistique, à l'autopromotion, à la négociation et à la santé sont perçues comme moins urgentes par l'ensemble des répondant.e.s, même si elles demeurent des aspects non négligeables de la gestion de carrière.

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 l'acte de prendre des risques, d'identifier une opportunité de marché ou un besoin social/artistique et de mobiliser 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 que la priorité des créateur.trice.s ayant participé à la présente étude est d'acquérir des compétences afin de garantir la viabilité financière et la gestion de leurs activités.

- Viabilité financière et modèle d'affaires : La sécurisation du financement est l'enjeu le plus critique pour l'entrepreneur.e culturel.le. Bon nombre de ces professionnel.le.s veulent élaborer un modèle d'affaires évolutif dans le temps. L'objectif visé est d'établir une planification financière et d'élaborer une stratégie de financement. Ces entrepreneur.e.s veulent aussi être en mesure d'évaluer quelles sont leurs options de financement selon le projet et le domaine d'exercice. La diversification de leurs sources de revenus publics et privés afin de réduire leur dépendance aux subventions et assurer une meilleure pérennité de leurs projets est également recherchée.
- Visibilité et image de marque : Le développement de la stratégie de visibilité est une priorité. Les entrepreneur.e.s ont besoin de compétences pour construire une image de marque forte, développer leur identité visuelle, créer des portfolios et gérer leur site web et leurs réseaux sociaux (particulièrement Instagram).

Dans ce but, certain.e.s souhaitent apprendre à monter une maquette de site web et être en mesure de faire les modifications et ajouts. D'autres aspirent à parfaire leurs compétences de mise en page pour la gestion des réseaux sociaux.

- **Gestion fiscale et comptable** : L'administration financière autonome des projets est jugée essentielle. Les entrepreneur.e.s expriment un besoin significatif de maîtriser l'ensemble de la gestion financière de leurs projets culturels (budget, revenus, dépenses, ventes, comptabilité, TPS/TVQ), ainsi que de produire les déclarations fiscales associées à leurs revenus. Pour ce faire, on cherche notamment à se doter d'outils simples et efficaces, tels qu'un fichier Excel performant, qui simplifierait la gestion quotidienne de cette comptabilité.
- **Vision, création et pilotage de projet** : Cette catégorie couvre les besoins liés à la phase initiale de conception et à la mise en œuvre de l'œuvre ou de l'événement. Un besoin fondamental concerne la conception du projet artistique et la définition de sa valeur, soulignant l'importance d'une vision claire et stratégique. De plus, pour assurer le succès de cette vision, les entrepreneur.e.s veulent être capables de piloter la réalisation de leur projet artistique, ce qui inclut la coordination des équipes multidisciplinaires et la gestion de toutes les étapes de production (création, événements, expositions).
- **Réseau et marketing**: Pour assurer la diffusion et l'évolution de leur travail, les entrepreneur.e.s jugent primordial d'établir leur réseau de diffusion et de développer des relations professionnelles solides avec les galeries, les diffuseurs et les organismes culturels. Parallèlement à ce besoin d'ancrage externe, la nécessité de développer et de mettre en œuvre des stratégies de communication et de marketing numériques pour assurer la visibilité et la vente de leur travail est une de leurs préoccupations.
- **Efficacité et optimisation administrative**: Les besoins exprimés se concentrent sur l'amélioration des processus de travail internes, afin de libérer du temps pour la création. D'où l'impératif d'optimiser les tâches administratives par l'emploi d'outils bureautiques collaboratifs mutualisés. Cette demande met en lumière le besoin d'acquérir des méthodes de travail plus efficaces et moins chronophages, permettant ainsi une meilleure gestion du temps.

Tableau 39 – Objectifs de développement pour l'entrepreneuriat culturel

Compétences à développer	Nombre Total : 32	Pourcentage (%)
Élaborer un modèle d'affaires et diversifier les sources de revenu (subvention, bourse, financement privé, billetterie, ventes, mécénat, dons, philanthropie)	20	63
Développer sa stratégie de visibilité (construction d'une image de marque forte, de son identité visuelle, création de portfolios, gestion de site web et de réseaux sociaux, rédaction de communiqués de presse)	14	44
Administrer les finances de ses projets culturels (budget, revenus et dépenses, ventes, comptabilité, TPS/TVQ) et produire les déclarations fiscales propres aux revenus gagnés	13	41

Concevoir son projet artistique et définir sa valeur	11	34
Optimiser les tâches administratives par l'emploi d'outils bureautiques collaboratifs mutualisés	11	34
Établir son réseau de diffusion et développer des relations professionnelles (artistes, galeries, diffuseurs, organismes culturels et autres)	9	28
Se doter d'une protection sociale (assurance maladie, régime de retraite, etc.)	9	28
Piloter la réalisation de son projet artistique, coordonner des équipes multidisciplinaires et gérer toutes les étapes de production (création, événements, expositions d'œuvres, spectacles, services)	8	22
Développer et mettre en œuvre des stratégies de communication et de marketing numériques afin de présenter et vendre son travail	7	12
Engager le public par le biais de la médiation et des partenariats stratégiques	4	12
Négocier avec les diffuseurs des contrats (expositions, performances, commandes) et des ententes (droits d'auteur, contrats) en tant que créateur.trice et gérer les licences	4	12
Déterminer la forme juridique la plus appropriée à son projet artistique	3	9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

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

Le sondage ciblait également les personnes qui œuvrent au sein des organismes culturels de la région de Chaudière-Appalaches. Certain.e.s sont exclusivement travailleur.euse.s culturel.le.s, tandis que d'autres travaillent au sein d'un organisme culturel en plus d'avoir une pratique artistique.

L'analyse des résultats tient compte de cette réalité :

- 29 personnes (67 % de l'échantillon) œuvrent uniquement en tant que travailleur.euse.s culturel.le.s ;
- 14 autres (33 % de l'échantillon) sont à la fois travailleur.euse.s culturel.le.s et artistes.

Au total, 88 questionnaires ont été retenus dans l'échantillon. Parmi ces participant.e.s, 43 ont rempli la section consacrée aux travailleur.euse.s culturel.le.s, soit 49 % des 88 participant.e.s ayant répondu au sondage.

Tableau 40 – Nombre de répondant.e.s exerçant une fonction de travailleur.euse culturel.le

Statut professionnel	Nombre Total : 43	Pourcentage (%)
Travailleur.euse.s culturel.le.s uniquement	29	67
Les deux	14	33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Comme mentionné précédemment, la présentation des résultats portera sur un échantillon composé de seulement deux fonctions de travail. Cette section présentera les besoins en développement des compétences pour les professionnel.le.s occupant la fonction de directeur.trice/coordonnateur.trice général.e (14 répondant.e.s) ainsi que les agent.e.s de développement culturel (6 répondant.e.s), les seules fonctions de travailleur.euse.s culturel.le.s à avoir suffisamment de répondant.e.s pour permettre une analyse des besoins de développement professionnel.

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

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

La fonction de directeur.trice/coordonnateur.trice général.e est la plus représentée dans l'enquête, avec 14 participant.e.s ayant accepté de préciser leurs besoins en développement professionnel.

L'analyse de l'occupation des travailleur.euse.s culturel.le.s révèle que la fonction de direction ou de coordination générale se place en tête de liste avec 39 % des réponses. Il s'agit de la seule fonction de travailleur.euse.s culturel.le.s suffisamment significative pour que l'analyse des résultats mette en lumière des besoins en développement des compétences prioritaires.

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

L'analyse des compétences de gestion des organisations culturelles révèle que les besoins des directions générales se concentrent sur la sécurisation financière, la planification stratégique et l'optimisation des ressources.

Quatre compétences révèlent les deux grandes tendances suivantes :

1. Viabilité financière de l'organisme et exécution stratégique: Les deux besoins jugés les plus critiques sont liés à l'exécution de la vision stratégique et à la pérennité financière de l'organisme, atteignant un consensus très fort :
 - Identifier et diversifier les sources de financement : Cette compétence est la priorité absolue, retenue par la majorité des directions générales participantes. Cela souligne que la sécurisation du financement (subventions, mécénat, philanthropie, revenus autonomes) des projets et du fonctionnement constitue le défi le plus pressant pour la survie et la croissance de l'organisme. Pour certaines, l'objectif est de développer du financement privé et de développer de nouveaux marchés pour générer des revenus autonomes.
 - Élaborer et mettre en œuvre la planification stratégique en collaboration avec le CA : Cette compétence est également essentielle par une forte majorité. Cela indique que la direction générale doit développer sa capacité à transformer la vision stratégique en plans d'action opérationnels et concrets et à optimiser les ressources, assurant le lien vital entre la gouvernance et l'exécution.
2. Efficacité opérationnelle et mutualisation des ressources: Les directeur.trice.s cherchent à améliorer l'efficacité de leurs opérations quotidiennes par la gestion des risques et la collaboration externe :
 - Diriger et structurer davantage l'ensemble des opérations quotidiennes, gérer les risques liés à la production et prendre des décisions éclairées.

- Favoriser le partage de savoirs et de ressources par l'analyse des pratiques gagnantes ou des modèles pour mettre en place des réseaux de mutualisation. L'optimisation des moyens limités, par la collaboration et le partage de savoirs et de ressources, constitue également un besoin important.

Tableau 41 – Compétences pour la gestion d'un organisme culturel

Compétences de gestion	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Identifier et diversifier les sources de financement (subventions, mécénat, commandites, revenus autonomes, philanthropie)	13	93
Élaborer et mettre en œuvre la planification stratégique en collaboration avec le conseil d'administration (CA)	12	86
Diriger l'ensemble des opérations quotidiennes et gérer les risques liés à la production	6	43
Favoriser le partage de savoirs et de ressources via des réseaux de mutualisation	6	43
Traduire les orientations en plans d'action mesurables en assurant la conformité légale et réglementaire de l'OBNL	5	36
Planifier la relève et assurer la transition	3	21
Mobiliser les équipes internes et externes	2	14
Gérer le cycle complet du personnel et des bénévoles (recrutement, formation, encadrement, évaluation)	1	7
Négocier et rédiger les contrats et ententes avec les artistes, créateur.trice.s et partenaires	1	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.1.2. Les compétences liées à la représentation et la promotion

L'analyse des compétences de direction d'un organisme culturel révèle que la priorité est accordée à l'établissement d'un leadership externe fort, axé sur le développement de réseaux stratégiques et sur la visibilité médiatique.

Les besoins prioritaires sont tous liés au développement des affaires et au rayonnement de l'organisme :

- Développement stratégique des partenariats et réseaux: Quatre compétences sont ex æquo en tête de liste et sont jugées essentielles pour le développement et le rayonnement de l'organisme :

- Développer et entretenir un vaste réseau de contacts et de partenaires : Ce besoin est la fondation du leadership externe et est nuancé par celui de développer des moyens concrets pour entretenir ce réseau.
 - Négocier et établir des partenariats stratégiques pour le développement, le rayonnement et la pérennité de l'organisation.
 - Établir et maintenir des relations solides avec les médias et les influenceur.euse.s culturel.le.s. La nécessité de connaître la bonne marche à suivre auprès des médias est vue comme nécessaire pour améliorer le rayonnement et favoriser la promotion de l'organisme.
 - Agir comme porte-parole et ambassadeur.drice de l'OBNL auprès de toutes les parties prenantes, incluant les instances gouvernementales et le grand public.
- Maîtrise des stratégies de diffusion et de communication: deux compétences complètent les priorités à retenir :
 - Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de diffusion et de distribution adaptées à la discipline et aux publics cibles : Ce besoin se précise par la nécessité de définir chaque public afin d'en optimiser l'atteinte.
 - Superviser les campagnes de communication, de marketing et de relations publiques pour promouvoir les activités et attirer les publics.

Tableau 42 – Compétences à acquérir ou à développer pour la direction d'un organisme culturel

Compétences de direction d'un organisme culturel	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Développer et entretenir un vaste réseau de contacts et de partenaires (techniques, logistiques, institutionnels, communautaires, financiers, artistiques ou politiques)	9	64
Négocier et établir des partenariats stratégiques pour le développement et le rayonnement de l'organisation	9	64
Établir et maintenir des relations solides avec les médias et les influenceur.euse.s culturel.le.s	9	64
Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de diffusion et de distribution adaptées à la discipline et aux publics cibles	7	50
Superviser les campagnes de communication, de marketing et de relations publiques pour promouvoir les activités et attirer les publics	7	50

Agir comme porte-parole et ambassadeur.trice de l'OBNL auprès de toutes les parties prenantes, incluant les instances gouvernementales et le grand public	5	36
---	---	----

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

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

Trois compétences ressortent comme prédominantes :

- **Exécution stratégique et vision opérationnelle** : Élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de l'organisme, de même que traduire cette vision en plans d'action opérationnels concrets est jugé essentiel. Cette priorité souligne le rôle crucial de pont entre la gouvernance (le CA) et l'administration (opérationnalisation) qu'a la direction, nécessitant de solides compétences pour concrétiser les orientations stratégiques dans les opérations quotidiennes.
- **Leadership externe et développement des affaires** : La représentation de l'organisme auprès des bailleurs de fonds et partenaires est une autre priorité de développement retenue par les directions générales consultées. Cette tendance indique la nécessité de renforcer leur rôle stratégique d'influence et de leadership externes, essentiel pour la recherche de financement, le développement de partenariats et le rayonnement de l'organisation.
- **Dynamique et mobilisation du conseil d'administration (CA)** : Offrir une formation annuelle pour les administrateur.trice.s nouvellement en poste afin de s'assurer que les devoirs et responsabilités des membres du CA ainsi que leurs obligations légales soient bien compris. La capacité à mobiliser le CA en période de changements et de croissance constitue aussi un besoin critique. Ce résultat démontre que la direction générale doit maîtriser la gestion des relations et des dynamiques du conseil pour assurer une gouvernance efficace, particulièrement lorsque l'organisme fait face à des défis ou à des opportunités de développement.

Tableau 43 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gouvernance d'un organisme culturel

Compétences de gouvernance	Nombre Total : 14	Pourcentage (%)
Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisme et traduire cette vision en plans d'action opérationnels concrets	9	64
Représenter l'organisme auprès des bailleurs de fonds et des partenaires	9	64
Mobiliser le CA en période de changements et de croissance	8	57

Comprendre les droits, devoirs et responsabilités des membres du CA et leurs obligations légales	5	36
Gérer le recrutement et le renouvellement du CA (matrice des compétences, diversité des profils)	5	36
Établir des politiques de gouvernance claires (éthique, conflits d'intérêts, processus de décision)	5	36
Reconnaître et valoriser la contribution des membres du CA	3	21
Rédiger ou réviser les lettres patentes et règlements généraux	2	14
Établir des procédures efficaces pour la préparation et la tenue de ses réunions	1	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.2. Agent.e/conseiller.ère au développement culturel

Un.e agent.e de développement culturel (ou conseiller.ère en développement culturel) est un.e professionnel.le qui œuvre à la promotion, au soutien et à la structuration du secteur culturel au sein d'un territoire donné (ville, MRC, région). Il s'agit d'une personne-ressource chargée de soutenir, promouvoir, structurer et coordonner les initiatives et les ressources culturelles d'un territoire.

Cette fonction se situe au deuxième rang d'importance dans l'enquête avec seulement 6 participant.e.s ayant accepté de préciser leurs besoins en développement professionnel.

6.2.1. Les compétences liées à la création de projets et d'événements culturels

L'analyse des priorités montre que les agent.e.s de développement culturel s'intéressent fortement à la collaboration avec les partenaires entre différents secteurs et au soutien de la scène locale.

Cette approche est cruciale, car elle permet de stimuler de nouvelles idées pour les activités culturelles tout en réduisant les frais associés à l'embauche d'artistes. Les agent.e.s ont donc un grand besoin de savoir comment organiser concrètement ces collaborations entre les municipalités ou les organismes.

Pour augmenter leur impact dans la région, les agent.e.s visent aussi deux autres objectifs clés :

- Développer une stratégie pour soutenir la naissance et la croissance des projets artistiques et culturels locaux ;
- Aider les artistes et organismes locaux à se faire connaître et à rayonner sur leur territoire.

Ces résultats confirment que le rôle de ces conseiller.ère.s est crucial pour soutenir et guider les acteur.trice.s culturel.le.s de la région et améliorer la visibilité des œuvres locales.

Tableau 44 – Compétences de création de projets et d'événements culturels

Compétences de création	Nombre Total : 5	Pourcentage (%)
Favoriser la création intersectorielle et les partenariats (avec le tourisme, l'éducation, les OBNL et les écoles)	5	100
Développer une stratégie pour soutenir l'émergence et la croissance de l'offre de projets artistiques et culturels locaux	4	80
Diffuser et faire rayonner les artistes, artisan.e.s, auteur.e.s et organismes du secteur culturel sur le territoire	4	80
Élaborer et mettre en œuvre des politiques et stratégies culturelles pour répondre aux enjeux de développement culturel sur le territoire	2	40
Animer la participation citoyenne dans la création culturelle	2	40
Intégrer l'innovation et les nouvelles technologies et pratiques numériques pour soutenir et innover dans le secteur culturel	1	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences dans la création de projets et d'événements doit se concentrer sur l'apprentissage des méthodes de partenariat, car cette compétence est vue comme la clé pour innover et réduire les coûts, en plus de mettre en place une stratégie forte pour soutenir la scène culturelle locale.

L'analyse des trois champs de compétences qui suivent révèle qu'aucun autre besoin de développement professionnel ne permet de dégager un consensus valide à prioriser dans le plan de développement des agent.e.s de développement culturel.

6.2.2. Les compétences liées à la production de projets et d'événements culturels

Afin de garantir la fiabilité des conclusions malgré l'échantillon limité, seuls les résultats atteignant un seuil de consensus de 80 % seront retenus. Cette mesure assure que seules les compétences jugées prioritaires de façon quasi unanime par les agent.e.s de développement seront mises en évidence.

Conséquemment, aucune des compétences liées à la production de projets et d'événements culturels ne peut être considérée comme prioritaire pour le développement de ce groupe professionnel.

Tableau 45 – Compétences de production de projets et d'événements culturels

Compétences de production	Nombre Total : 5	Pourcent age (%)
Rechercher du financement, monter des dossiers de subvention et partager les informations sur les programmes disponibles	3	60
Produire et gérer des outils de communication variés (brochures, site web, réseaux sociaux, infolettres) pour promouvoir la culture locale, et soutenir la diffusion de contenu numérique culturel, même sans frais	3	60
Développer des réseaux de collaboration et des partenariats entre les municipalités et les acteur.trice.s culturel.le.s	3	60
Développer des stratégies pour attirer et mobiliser les jeunes dans les activités culturelles, en se rapprochant des jeunes artistes émergent.e.s	2	40
Soutenir la production et la logistique d'événements culturels ainsi que l'organisation d'ateliers, de formations et d'activités de médiation culturelle	1	20
Développer un réseau de collaboration entre les petites municipalités	1	20
Élaborer et animer des programmes d'accompagnement et des formations pour les organismes culturels	1	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.2.3. Les compétences liées à la diffusion de projets et d'événements culturels

Compte tenu du très faible nombre de répondant.e.s pour le groupe des agent.e.s de développement culturel, le seuil limite a été rehaussé à 80 % afin que les priorités identifiées représentent un consensus plus fort et réaliste au sein de ce petit échantillon.

La situation observée pour l'analyse des compétences de diffusion de projets et d'événements culturels est donc similaire à celle de la production de projets et d'événements culturels.

Tableau 46 – Compétences de diffusion de projets et d'événements culturels

Compétences de diffusion	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
Intégrer la culture dans l'offre touristique et mettre en valeur le patrimoine local	4	66
Élaborer des stratégies de marketing culturel et de communication	3	50
Développer des partenariats et des réseaux de diffusion culturelle	3	50
Concevoir des activités de médiation culturelle et de développement des publics	3	50
Utiliser des plateformes numériques pour la diffusion culturelle	2	33
Collecter et analyser des données et évaluer l'impact des actions de diffusion	2	33
Développer des stratégies d'accessibilité universelle aux événements et aux lieux culturels	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.2.4. Les compétences liées à la gestion de projets et d'événements culturels

Pour l'analyse des compétences de gestion de projets et d'événements culturels, toujours en raison du très petit échantillon consulté et afin de garantir que l'interprétation reflète les priorités les plus fortes, ici aussi, le seuil de 80 % des répondant.e.s s'applique à l'analyse.

Avec ce seuil très strict, aucune compétence n'a atteint le niveau de priorité recherché.

Tableau 47 – Compétences de gestion de projets et d'événements culturels

Compétences de gestion	Nombre Total : 6	Pourcentage (%)
Défendre les intérêts du secteur culturel auprès des instances politiques et administratives	4	66
Développer ses compétences en gestion des ressources humaines, en mobilisation d'équipe et en gestion de conflits	3	50
Rechercher des sources de revenus diversifiées	3	50
Évaluer les politiques et les programmes culturels sur le territoire	2	60
Connaître les meilleures pratiques de gouvernance et le cadre légal régissant les organismes culturels municipaux et régionaux	2	33
Anticiper l'évolution du secteur et intégrer de nouvelles approches et technologies	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.3. Les objectifs de développement des travailleur.euse.s autonomes dans une organisation culturelle

Au sein de l'échantillon régional, neuf personnes (10 %) ont déclaré avoir le statut de travailleur.euse autonome. Parmi elles, on en compte trois à la direction générale. Les autres répondant.e.s de cette catégorie occupent des fonctions trop diversifiées et en trop petit nombre pour permettre une analyse statistique spécifique.

6.3.1 Les compétences de gestion financière et administrative

L'analyse des résultats révèle que la sécurisation du revenu et la protection sociale sont les préoccupations majeures des neuf répondant.e.s œuvrant comme travailleur.euse.s autonomes.

Deux besoins prioritaires liés à la stabilité de l'activité autonome se dégagent des réponses de ce groupe de professionnel.le.s.

- **Sécurisation financière** : Le besoin le plus important est la recherche des opportunités de financement ou de subventions. Cette priorité absolue souligne que la stabilité des revenus constitue le défi critique pour la pérennité de l'activité des travailleur.euse.s autonomes.
- **Protection sociale et assurance** : Le second besoin prioritaire consiste à planifier et à gérer ses cotisations sociales (RQAP, RRQ/RPC, etc.) et ses assurances (notamment la responsabilité civile professionnelle). Ce besoin met en évidence un manque de connaissances sur les mécanismes de protection sociale et de gestion des risques inhérents au statut de travailleur.euse autonome.

Tableau 48 – Compétences de gestion financière et administrative pour les travailleur.euse.s autonomes

Compétences de gestion financière et administrative	Nombre Total : 9	Pourcentage (%)
Rechercher des opportunités de financement ou de subventions	5	56
Planifier et gérer ses cotisations sociales (ex. : RQAP, RRQ/RPC, etc.) et ses assurances (responsabilité civile professionnelle)	4	44
Négocier ses honoraires et les modalités de paiement avec les organismes culturels	3	33
Émettre des factures conformes aux normes et aux ententes contractuelles	3	33
Gérer ses flux de trésorerie, ses revenus et ses dépenses professionnelles	3	33

Élaborer des propositions financières et des devis précis pour ses services	2	22
Effectuer sa tenue de livres et préparer ses déclarations fiscales	1	11
Comprendre les implications fiscales du statut de travailleur.euse autonome (TPS/TVH, impôt sur le revenu, etc.)	1	11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.3.2. Les compétences de gestion de projets

La formalisation et l'encadrement contractuel des projets sont les préoccupations principales de sept répondant.e.s de la région de Chaudière-Appalaches.

Deux besoins prioritaires, essentiels à la structuration formelle des mandats, retiennent leur attention.

- Formalisation et planification : Établir des cahiers des charges et des échéanciers de réalisation est une priorité absolue. Elle souligne que les professionnel.le.s recherchent la méthodologie pour formaliser leurs projets avant l'exécution, une étape clé pour assurer la clarté et le respect des délais.
- Encadrement légal et contractuel : Le second besoin le plus important est d'apprendre à rédiger des contrats de service. Ce résultat indique une préoccupation pour la sécurisation juridique des collaborations et des mandats.

Tableau 49 – Compétences en gestion de projets pour les travailleur.euse.s autonomes

Compétences en gestion de projets	Nombre Total : 7	Pourcentage (%)
Établir des cahiers des charges et des échéanciers de réalisation	4	57
Rédiger des contrats de service	3	42
Concevoir, initier et gérer un projet	2	28
Définir clairement l'étendue, les objectifs et les livrables de chaque mandat ou projet culturel	2	28
Établir des plans de travail détaillés, incluant les étapes, les ressources nécessaires et les échéanciers	2	28
Gérer des projets et coordonner ses activités avec les autres intervenant.e.s du projet (équipe interne, autres travailleur.euse.s autonomes, artistes, etc.)	2	28
Travailler avec la plateforme Airtable pour la gestion et le suivi de projet	2	28
Finaliser les projets en s'assurant de la satisfaction de la clientèle et de l'atteinte des livrables	2	28

Produire et gérer le budget et les ressources allouées à chaque projet	1	14
Gérer un projet numérique via des outils collaboratifs en ligne	1	14
Suivre l'avancement des projets et ajuster les plans si nécessaire pour respecter les délais et les budgets	1	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

6.3.3. Les compétences de marketing et développement des affaires

Les besoins prioritaires pour les huit travailleur.euse.s autonomes consulté.e.s se concentrent sur l'amélioration de la visibilité en ligne et le renforcement des habiletés de négociation.

Trois objectifs clés visent le développement de la clientèle et la visibilité.

- **Visibilité et maîtrise numérique** : L'optimisation de la visibilité sur les plateformes numériques (LinkedIn, site web, portfolio en ligne) représente le besoin le plus important exprimé. Les personnes consultées cherchent activement à acquérir des stratégies et des outils d'optimisation performants pour ces canaux de promotion afin d'accroître leur visibilité. Cette priorité majeure démontre que la présence en ligne est désormais perçue comme un levier essentiel pour la découvrabilité et le développement de l'activité en tant que travailleur.euse autonome.
- **L'art de bien vendre ses services et de négocier**: Le besoin de développer des compétences pour présenter et négocier les contrats de service et les honoraires s'impose comme essentiel pour les travailleur.euse.s autonomes. Ce besoin démontre que les travailleur.euse.s autonomes cherchent à renforcer leurs habiletés pour défendre la valeur de leur travail et établir des conditions justes et équitables lors de la contractualisation de leurs services.
- **Développement du réseau professionnel**: L'importance de développer son réseau professionnel et de participer activement à des événements du secteur culturel est également soulignée. Cela indique que le réseautage est perçu comme une stratégie fondamentale pour étendre le cercle de contacts et de partenaires et générer des opportunités d'affaires.

Tableau 50 – Compétences de marketing et développement des affaires des travailleur.euse.s autonomes

Compétences de marketing et développement des affaires	Nombre Total : 8	Pourcentage (%)
Optimiser sa visibilité sur les plateformes numériques (LinkedIn, site web, portfolio en ligne) et les outils de promotion pour accroître sa visibilité	5	63
Présenter et négocier les contrats de service et les honoraires	4	50
Développer son réseau professionnel et participer activement à des événements du secteur culturel pour étendre son réseau de contacts et de partenaires	4	50
Analyser le marché et cibler sa clientèle cible (besoins, défis, motivations) pour positionner efficacement son activité	3	38
Démarcher et qualifier les prospects (réseautage, <i>cold outreach</i> , <i>inbound marketing</i>) pour identifier et saisir les opportunités d'affaires	3	38
Élaborer et gérer une stratégie de communication cohérente et adaptée pour sa marque	3	38
Définir son offre de services et se démarquer par sa proposition de valeur unique	2	25
Maintenir une veille stratégique et rester constamment à l'affût de l'évolutions du marché, des nouvelles technologies et des besoins de la clientèle pour adapter son offre	2	25
Effectuer un suivi postprojet pour mesurer la satisfaction client et identifier de nouvelles opportunités de collaboration	1	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

7. Les objectifs de développement en gestion des bénévoles

Ce tableau identifie les priorités de développement de 20 répondant.e.s, soit près de 50 % de l'échantillon total de travailleur.euse.s culturel.le.s. Les besoins émergents portent sur la gestion efficace et durable de l'important bassin de main-d'œuvre bénévole au sein des organismes culturels.

Le défi majeur des gestionnaires dans les organismes culturels de la région de Chaudière-Appalaches consiste à structurer et à renouveler leur important bassin de bénévoles. Suit de près la gestion des relations avec ces dernier.ère.s et la conformité légale.

- Structuration et renouvellement du bassin de bénévoles: Le besoin le plus critique consiste à évaluer les besoins, à définir les rôles et responsabilités des bénévoles, et à développer des stratégies de recrutement, de sélection et d'intégration. Il s'agit de formaliser la structure de bénévolat et d'acquérir des méthodes pour attirer une diversité de profils et rajeunir le bassin. S'inspirer des meilleures pratiques semble un objectif poursuivi par plusieurs des répondant.e.s.
- Gestion des ressources bénévoles : Quatre autres compétences sont jugées nécessaires, soulignant l'importance de l'encadrement des bénévoles une fois recrutés.
 - Animer et mobiliser les équipes de bénévoles et mettre en place des programmes de reconnaissance pour valoriser l'engagement et les réalisations.
 - S'inspirer des meilleures pratiques de reconnaissance du travail des bénévoles et développer des outils créatifs et adaptés pour valoriser concrètement leur implication et développer des mécanismes de fidélisation à long terme.
 - Favoriser le partage des idées sur la façon d'exprimer la reconnaissance autant envers les bénévoles retraité.e.s qu'étudiant.e.s.
 - Gérer les attentes et les conflits potentiels avec diplomatie.
- Conformité et administration : Gérer les dossiers des bénévoles, assurer la compréhension des exigences de conformité légale ainsi qu'aux politiques internes (assurance, confidentialité, etc.).

Tableau 51 – Compétences à acquérir ou à développer pour la gestion de bénévoles

Compétences de gestion de bénévoles	Nombre Total : 20	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	15	75
Animer et mobiliser les équipes de bénévoles	8	40
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	8	40
Gérer les attentes et les conflits potentiels avec diplomatie	8	40
Gérer les dossiers des bénévoles, assurer la conformité légale et aux politiques internes (assurance, confidentialité, etc.)	8	40
Adapter son approche de communication aux différents profils et générations de bénévoles	5	25
Évaluer la performance et l'impact du bénévolat	4	20
Recueillir les commentaires pour améliorer continuellement l'expérience	4	20
Mettre en place des procédures de gestion des incidents et des plaintes	2	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

8. Les objectifs de développement des administrateur.trice.s

Au total, 22 personnes ont déclaré vouloir développer des compétences en tant qu'administrateur.trice.s d'un organisme culturel.

Ces répondant.e.s se répartissent ainsi :

- Fonction principale : 6 ;
- Carrière d'artiste, d'artisan.e ou d'auteur.e : 4 ;
- Travailleur.euse culturel.le uniquement : 5 ;
- Cumul des deux fonctions (artiste et travailleur.euse culturel.le) : 4 ;
- Statut strictement bénévole : 3.

Ces personnes, quel que soit leur statut, s'impliquent bénévolement dans l'administration des organismes culturels comme membres de CA.

Pour assurer une bonne gouvernance, les efforts de développement doivent contribuer à l'expertise des administrateur.trice.s pour le développement des affaires, la maîtrise des finances, la compréhension des fondements de gouvernance d'un organisme culturel et la définition de la vision et des orientations.

Les besoins soulevés par la vingtaine de répondant.e.s concerné.e.s se déploient en cinq thématiques.

- Pérennité financière et développement des affaires : Comprendre comment participer à la recherche de fonds et à démarcher des commanditaires et des partenaires est la compétence la plus demandée. Cette priorité souligne que les administrateur.trice.s veulent agir directement sur la viabilité financière de l'OBNL. Le besoin est nuancé par la nécessité d'acquérir une vue d'ensemble et une méthode pour ces démarches.
- Fondements de la gouvernance et conformité : Le besoin de définir les rôles, les responsabilités et les dynamiques d'un conseil d'administration et de ses comités est jugé essentiel. Ce résultat indique que les administrateur.trice.s cherchent à maîtriser les fondements de la gouvernance, ainsi que les lois et règlements applicables aux OBNL (droits d'auteur, propriété intellectuelle, lois corporatives), afin d'assurer la conformité légale.
- Stratégie et vision : Les administrateur.trice.s reconnaissent l'importance de contribuer à la planification stratégique pour traduire la vision en actions concrètes. Cette

compétence est cruciale pour que le CA puisse donner une orientation claire à la direction générale et évaluer les progrès de l'organisme.

- **Maîtrise des finances** : La capacité de comprendre et d'analyser les états financiers, les budgets et les rapports d'activité est la quatrième priorité, essentielle pour exercer une surveillance saine des ressources de l'OBNL.
- **Réseau stratégique et représentation**: Les compétences liées aux relations externes sont également jugées nécessaires :
 - La nécessité de développer et d'entretenir un réseau stratégique avec les acteur.trice.s clés du milieu (artistes, diffuseurs, institutions, médias spécialisés) est un enjeu pour la visibilité et l'influence de l'OBNL.
 - Représenter l'organisme auprès des instances gouvernementales et de comprendre l'écosystème culturel font aussi partie du rôle du dirigeant.

Tableau 52 – Compétences pour les administrateur.trice.s

Compétences pour le conseil d'administration	Nombre Total : 22	Pourcent age (%)
Participer à la recherche de fonds (subventions, mécénat, commandites, philanthropie) et démarcher des commanditaires et partenaires alignés sur la mission de l'OBNL	12	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)	11	50
Contribuer à la planification stratégique pour traduire la vision en actions concrètes	10	45
Comprendre et analyser les états financiers, les budgets et les rapports d'activités	9	41
Développer et entretenir un réseau stratégique avec les acteur.trice.s clés du milieu culturel (artistes, diffuseurs, institutions, médias spécialisés)	8	36
Représenter l'organisme auprès des instances gouvernementales et des bailleurs de fonds	6	27
Comprendre l'écosystème culturel et ses enjeux	5	23
Contribuer au développement de modèles d'affaires hybrides	4	18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

9. Les objectifs de développement des bénévoles

Seize bénévoles ont participé à l'étude et rempli le sondage :

- Bénévolat comme fonction principale : 5 personnes ;
- Travailleur.euse culturel.le uniquement : 2 personnes ;
- Artiste, artisan.e ou auteur.e uniquement : 6 personnes ;
- Cumul des deux fonctions (artiste et travailleur.euse culturel.le) : 3 personnes.

9.1. Les compétences de soutien administratif

Les besoins de développement des bénévoles de soutien se concentrent principalement sur les compétences relationnelles et de gestion d'équipe.

Deux besoins sont ex æquo en tête de liste, suivis d'un troisième besoin critique.

1. Gestion des pairs et collaboration : Les deux besoins les plus importants sont liés à la gestion des ressources humaines et à l'efficacité de l'équipe :
 - Apporter une assistance au recrutement, à la formation ou à la coordination d'autres bénévoles. Cette priorité montre que le rôle des bénévoles de soutien inclut l'encadrement de leurs pairs, ce qui est essentiel pour la valorisation et la fidélisation du personnel bénévole.
 - Travailler efficacement avec d'autres bénévoles, le personnel de l'organisme et les artistes. Un.e bénévole peut accompagner les personnes qui prendront la relève. Ce besoin souligne l'importance des habiletés de collaboration et des relations interpersonnelles pour assurer la cohésion et l'efficacité au sein des équipes.
2. Gestion des situations difficiles : Le besoin d'apprendre des techniques pour désamorcer les tensions, gérer les plaintes ou les comportements inappropriés avec professionnalisme est jugé essentiel par les répondant.e.s. Ce résultat indique une demande de formation pour gérer les situations difficiles et assurer un environnement de travail sain et professionnel.

Tableau 53 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien administratif

Compétences de soutien administratif	Nombre Total : 13	Pourcent age (%)
Apporter une assistance au recrutement, à la formation ou à la coordination d'autres bénévoles	6	46
Travailler efficacement avec d'autres bénévoles, le personnel de l'organisme et les artistes	6	46
Apprendre des techniques pour désamorcer les tensions, gérer les plaintes ou les comportements inappropriés avec professionnalisme	5	38
Acquérir des bases pour les procédures d'évacuation, les premiers soins, la gestion des foules, l'identification des risques spécifiques aux événements culturels	4	31
S'initier à l'utilisation de logiciels de billetterie, des tablettes pour des enquêtes	3	23
Assurer un soutien administratif (saisie de données, classement, bureautique)	1	8
Développer sa littératie numérique de base : utiliser un ordinateur et maîtriser des outils bureautiques de base (Word, Excel)	1	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

9.2. Les compétences des bénévoles pour le soutien à la diffusion

La priorité des 16 bénévoles consulté.e.s pour le soutien à la diffusion est de :

- Contribuer aux efforts de communication et de marketing (rédaction, gestion des médias sociaux – particulièrement Facebook) des organismes.

Le deuxième besoin est lié à la production de contenu visuel :

- Photographier des œuvres pour la documentation et la promotion.

Ces résultats indiquent que certains organismes comptent sur leurs bénévoles pour assumer des tâches liées à la visibilité en ligne et à la promotion de l'organisme.

Tableau 54 – Compétences à acquérir ou à développer pour le soutien à la diffusion

Compétences de soutien administratif	Nombre Total : 16	Pourcent age (%)
Participer aux efforts de communication et de marketing (rédaction, gestion des médias sociaux)	8	50
Photographier des œuvres pour la documentation et la promotion	5	31
Accueillir des publics diversifiés et interagir avec eux pour améliorer leur expérience	3	19
Animer des ateliers et médiatiser des contenus culturels pour faciliter la compréhension et l'appréciation des œuvres ou performances (enfants, adolescent.e.s, adultes)	3	19
Assurer l'accessibilité et l'inclusion aux personnes à mobilité réduite ou ayant des déficiences (sensorielles, cognitives) dans les événements et lieux culturels	3	19
Apporter un soutien technique léger (montage/démontage d'expositions ou de scènes, sonorisation et éclairage simple)	3	19
Contribuer à la logistique événementielle (installation, désinstallation)	3	19
Comprendre les bonnes pratiques de manipulation des œuvres d'art ou du matériel scénique	3	19

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

9.3. Les compétences des bénévoles pour l'accueil et l'animation

La priorité des répondant.e.s porte sur l'animation directe d'activités culturelles et la médiation culturelle auprès de divers publics.

Le besoin le plus important est d'animer des activités culturelles et éducatives pour tous les âges. Cette priorité souligne que les professionnel.le.s de l'accueil et de l'animation cherchent à développer leur capacité à créer et à livrer des activités de médiation variées (heure du conte, lectures pour aîné.e.s, etc.) et à préparer le matériel nécessaire. Les commentaires précisent la nécessité pour les bénévoles d'apprendre à mener une étude des besoins et de s'impliquer dans la préparation d'une activité de médiation culturelle.

Tableau 55 – Compétences à acquérir ou à développer pour l'accueil et l'animation

Compétences d'accueil et d'animation	Nombre Total : 6	Pourcent age (%)
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	3	50
Préparer les salles et les présentoirs pour les événements spéciaux et les concours	2	33
Fournir un soutien technique (branchement de micro, projecteur) et distribuer des documents promotionnels dans la collectivité	2	33
Accueillir les artistes, les conférencier.ère.s ou les intervenant.e.s	1	17
Mettre à jour les périodiques en contrôlant l'entrée, en enregistrant et en classant les numéros	1	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, le développement des compétences pour l'accueil et l'animation doit s'orienter prioritairement vers la formation des bénévoles aux techniques d'animation et de médiation culturelle pour divers publics, en mettant l'accent sur la conception et l'adaptation des activités en fonction des besoins du marché.

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 75 des professionnel.le.s du secteur culturel interrogé.e.s sont principalement poussés par un désir de consolider leur expertise et d'améliorer leur pratique.

Les deux motivations principales confirment l'importance des facteurs d'adaptation et de la structure de carrière.

- Améliorer ma connaissance de mon domaine d'expertise : C'est la motivation la plus forte, choisie par les répondant.e.s. Ce résultat démontre une volonté primordiale de consolider le savoir fondamental qui soutient la pratique professionnelle.
- Perfectionner ma pratique professionnelle : Ce deuxième objectif traduit le désir d'excellence et de perfectionnement des personnes consultées dans leur métier. Cette motivation est complémentaire et se concentre sur le développement des gestes professionnels et des méthodes de travail afin d'en optimiser la qualité et l'efficacité.

Tableau 56 – Motivations pour participer à des activités de formation

Motivations	Nombre Total : 75	Pourcentage (%)
Améliorer ma connaissance de mon domaine d'expertise	57	76
Perfectionner ma pratique professionnelle	44	59
Devenir plus polyvalent	35	47
Professionnaliser ma pratique	31	41
Suivre l'évolution technologique	30	40
Gérer le développement de ma carrière	28	37
Améliorer mes conditions de travail (revenus, opportunités professionnelles, autres)	24	32

Élargir ma pratique à d'autres domaines	19	25
Améliorer ou compléter ma formation académique	12	16
Aucune de ces raisons	2	3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

Les trois motivations suivantes sont également importantes pour l'évolution de carrière :

- Devenir plus polyvalent : Ce besoin reflète une nécessité d'adaptation aux multiples rôles et aux exigences variées du marché du travail.
- Professionnaliser ma pratique : Cette motivation confirme que la formation est perçue comme un levier pour formaliser l'activité professionnelle et atteindre les standards professionnels.
- Suivre l'évolution technologique : L'adaptation aux outils et aux pratiques modernes est essentielle pour rester compétitif dans un secteur en mutation.

En conclusion, la participation à la formation est principalement motivée par un double objectif : le renforcement de l'expertise de base et la nécessité d'adapter aux exigences du marché, notamment en devenant plus polyvalent et en suivant l'évolution technologique.

10.2. Les principaux obstacles à la formation continue

L'analyse des obstacles à la formation continue révèle que les contraintes financières, temporelles et logistiques constituent les principaux freins à la participation des professionnel.le.s consulté.e.s.

Deux obstacles sont ex æquo en tête de liste :

- Le coût des activités de formation : Cet obstacle financier constitue la barrière la plus importante, ce qui confirme la sensibilité des professionnel.le.s du secteur aux frais de perfectionnement.
- Manque de temps pour me perfectionner : Ce facteur confirme la forte pression temporelle subie par les professionnels, qui peinent à dégager du temps pour la formation.

Les obstacles suivants soulignent un besoin d'améliorer la flexibilité et la pertinence de l'offre :

- La durée et le moment de la formation sont inadéquats : Cet obstacle est directement lié au manque de temps et impose une adaptation du calendrier et du format des formations.

- Difficultés à trouver une formation correspondant à mes besoins. Ce résultat soulève la possibilité d'un problème de ciblage ou de communication de l'offre, ce qui indique que les professionnel.le.s ne trouvent pas facilement le contenu dont ils ont besoin.

En conclusion, la solution aux obstacles à la formation continue passe par la réduction des coûts et l'adaptation des formats (durée, moment) pour s'adapter aux contraintes de temps des professionnel.le.s. La clarté et la pertinence du contenu, afin d'assurer l'adéquation de l'offre de formation, sont également des facteurs à prendre en compte.

Tableau 57 – Obstacles à la formation continue

Obstacles	Nombre Total : 71	Pourcent age (%)
Le coût des activités de formation	28	39
Manque de temps pour me perfectionner	28	39
La durée et le moment de la formation sont inadéquats	26	36
Difficulté à trouver une formation correspondant à mes besoins	21	29
L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins	17	24
L'accessibilité limitée des ressources de formation	15	21
Le manque d'information sur les formations disponibles	12	17
La formation est trop théorique au détriment de la pratique	8	11
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes	8	11
J'ai d'autres priorités plus importantes que la formation continue	7	10
Aucune de ces raisons	3	4
Le choix inadéquat des formateur.trice.s	3	4
Les approches pédagogiques désuètes	3	4

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

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 logistique et l'agilité des contenus sont les principaux enjeux pour les professionnel.le.s de la région de Chaudière-Appalaches.

Les résultats de l'analyse soulignent deux objectifs essentiels, mettant en lumière la nécessité d'ajuster à la fois le soutien logistique et les services d'accompagnement proposés.

- Flexibilité de l'offre : La priorité est de proposer des offres de formation flexibles (en ligne, hybrides, itinérantes) pour atteindre un public plus large sur l'ensemble du

territoire. Cette attente est une réponse directe aux obstacles logistiques (durée/moment inadéquats).

- **Agilité des contenus :** La nécessité de créer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo, tutoriels, webinaires, guides pratiques) est essentielle pour répondre aux besoins variés et aux différentes générations.

Les autres suggestions majeures se concentrent sur la personnalisation de l'apprentissage et le soutien à la carrière :

- **Modularité et plages horaires :** Les répondant.e.s demandent des formations modulables adaptées aux différents niveaux d'expertise et souhaitent que les plages horaires soient flexibles pour accommoder les artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s.
- **Mentorat et services diversifiés :** La demande d'accompagnement personnalisé est forte, incluant la mise en place de programmes de mentorat individualisé, de coaching et de compagnonnage, ainsi que des services d'accompagnement diversifiés (aide aux demandes de subventions, conseils personnalisés).
- **Soutien institutionnel régional :** La suggestion de soutenir et de faciliter la professionnalisation des artistes, en partenariat avec les MRC et les municipalités, souligne la nécessité d'un ancrage institutionnel pour le développement de carrière.

Tableau 58 – Suggestions d'amélioration de l'offre de formation

Suggestions d'amélioration	Nombre Total : 72	Pourcentage (%)
Proposer des offres de formation flexibles (en ligne, hybrides, itinérantes) pour atteindre un public plus large sur l'ensemble du territoire	41	57
Créer des contenus d'apprentissage courts et agiles (capsules vidéo, tutoriels, webinaires, guides pratiques) pour répondre aux besoins variés et aux différentes générations	37	51
Concevoir des formations modulables adaptées aux différents niveaux d'expertise, des bases à la spécialisation (incluant l'autoproduction)	26	36
Adapter les plages horaires des formations pour accommoder les artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s	24	33
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 des projets, savoirs traditionnels, gestion de la production, diffusion)	18	25
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	18	25

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	18	25
Prioriser des formateur.trice.s de la municipalité ou de la région possédant une connaissance approfondie du milieu artistique et des enjeux de gestion et de développement professionnel	14	19
Soutenir et faciliter la professionnalisation des artistes en partenariat avec les MRC et les municipalités (ex. : Première Ovation)	10	14
Favoriser le développement concret des compétences en offrant des opportunités d'expérimentation pratique en complément de la formation continue	9	12
Privilégier les groupes restreints pour un apprentissage plus individualisé	8	11
Renforcer la capacité de mutualisation du savoir et des ressources pour les artistes et les organismes culturels	7	10
Cerner les besoins de formation spécifiques par discipline en collaboration avec les regroupements nationaux d'artistes	5	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, l'offre de formation doit évoluer vers un modèle hybride et modulaire, priorisant la flexibilité logistique et l'agilité des contenus, tout en intégrant des composantes d'accompagnement individualisé (mentorat) pour surmonter les contraintes de temps et de lieu.

10.4. Les formules de développement professionnel

L'analyse des formules de développement professionnel les plus pertinentes révèle une préférence marquée pour l'apprentissage par l'action et le mode intensif, ainsi qu'une forte demande de flexibilité des formats numériques.

Dix formats de développement sont populaires auprès d'un nombre significatif de participant.e.s. Les deux formats les plus généralisés sont ceux qui offrent une immersion pratique et un accès direct au savoir :

- Classe de maître (*masterclass*) : C'est le format le plus recherché. Il est valorisé pour son format intensif mené par un.e expert.e ou une figure reconnue.
- Ateliers pratiques : Ces sessions, où l'expérimentation et la mise en pratique sont au cœur de l'apprentissage, arrivent juste derrière.

Quatre formats numériques ou flexibles sont jugés importants pour surmonter les contraintes de temps et de lieu :

- Webinaire : Les classes virtuelles (synchrones ou asynchrones) constituent un choix majeur ;
- Cours en ligne : Les programmes de formation entièrement structurés, dispensés via une plateforme numérique et offrant une grande flexibilité ;
- Modules d'autoapprentissage : Cours structurés qui proposent à l'apprenant.e de progresser à son rythme ;
- Capsule de formation : Ces contenus éducatifs courts, souvent vidéo, conçus pour l'autoapprentissage sur un point précis sont également pertinents pour un nombre significatif de personnes.

Le besoin de soutien individuel et de structuration de carrière rallie un certain nombre de personnes :

- Mentorat : Cette relation privilégiée, souvent à long terme, pour guider la carrière et le développement professionnel, est jugée particulièrement pertinente ;
- Perfectionnement sur mesure : Ce type de formation, conçu spécifiquement pour répondre aux besoins individuels ou de petits groupes, est une priorité pour une dizaine de personnes ;
- Résidence artistique : Ces périodes dédiées à la création, à la recherche ou à la production, souvent avec un soutien financier et technique, sont recherchées par une dizaine de personnes, dont une majorité sont des artistes, artisan.e.s ou auteur.e.s.

Tableau 59 – Les formules de développement professionnel les plus pertinentes

Formules de développement professionnel	Nombre Total : 72	Pourcentage (%)
Classe de maître (<i>masterclass</i>) : Session intensive animée par un.e expert.e ou une figure reconnue dans un domaine	32	44
Ateliers pratiques : Sessions où l'expérimentation et la mise en pratique sont au cœur de l'apprentissage	30	42
Webinaire : Classes virtuelles en direct (synchrone) ou pas en temps réel (asynchrone) ou permettant l'apprentissage à distance	28	39
Cours en ligne (ouvert à tou.te.s, modules interactifs) : programme de formation structuré, entièrement dispensé via une plateforme numérique, qui peut être composé de vidéos, textes, exercices, quiz et forums de discussion, offrant une grande flexibilité d'apprentissage	27	37
Mentorat : Relation privilégiée, souvent à long terme, 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	16	22

Conférence : Présentation ou exposé sur un sujet donné, souvent suivi d'une période de questions et pouvant se faire en ligne	15	21
Modules d'autoapprentissage : Cours structurés accessibles via une plateforme (<i>LMS – Learning Management System</i>), incluant textes, vidéos, quiz, exercices, etc., l'apprenant progresse à son rythme	15	21
Perfectionnement sur mesure : Type de formation ou de développement professionnel qui est conçu spécifiquement pour répondre aux besoins individuels ou de petits groupes, comme une équipe ou d'une micro-organisation	11	15
Capsule de formation : Contenu éducatif court, souvent sous forme de vidéo (ex. : YouTube) ou de texte, conçu pour l'autoapprentissage sur un point précis	10	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	10	14
Groupes restreints : Activités de formation, de coaching ou d'échange avec un nombre de participant.e.s volontairement limité	9	12
Accompagnement individualisé/Coaching : Soutien personnalisé et sur mesure offert par un.e expert.e ou un.e professionnel.le expérimenté.e visant à aider l'artiste ou travailleur.euse culturel.le à développer ses compétences, résoudre des problématiques spécifiques et atteindre ses objectifs professionnels	8	11
Laboratoire de création : Espace et temps dédiés à l'expérimentation, à la recherche artistique et à la collaboration entre pairs favorisant l'innovation et le développement de nouvelles approches créatives	8	11
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	7	10
Réseautage professionnel : Rencontres et échanges informels ou structurés entre pair.e.s et professionnel.le.s du secteur ; formule de partage d'expériences, de création d'opportunités et de développement de collaborations	6	8
Formation hybride (<i>blended learning</i>) : Formule combinant des périodes d'apprentissage en ligne (autoapprentissage ou sessions virtuelles) et des rencontres en présentiel	5	7
Formation itinérante : Formation qui se déplace physiquement dans différentes localités	5	7
Mutualisation des services : Mise en commun de ressources (administratives, de communication, de production, etc.) entre plusieurs artistes ou petites organisations culturelles afin d'optimiser l'efficacité et de réduire les coûts ; souvent soutenue par des organismes afin de faciliter la mise en place	5	7
Tutoriel : Guide didactique conçu pour enseigner à l'utilisateur.trice comment réaliser une tâche spécifique ou maîtriser un concept	4	5

particulier, étape par étape		
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)	3	4
Compagnonnage : Forme de transmission des savoir-faire et des pratiques par l'immersion où un.e apprenti.e travaille sur une période prolongée aux côtés d'une personne expérimentée, apprenant par l'observation et la pratique directes	3	4
Incubateur/Accélérateur de projets : Programme de soutien structuré pour le développement de projets artistiques ou d'entreprises culturelles offrant 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	3	4

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2025

En conclusion, les formules de développement professionnel les plus pertinentes doivent privilégier l'apprentissage par l'expérimentation (ateliers et masterclasses) et intégrer la flexibilité des formats numériques afin de maximiser l'accessibilité, tout en proposant des options de mentorat et de soutien individualisé pour le développement de carrière.

Bibliographie

Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

- CALQ, *Rapport annuel de gestion 2023-2024 : Répartition du financement, Soutien à la mission, Aides aux artistes et organismes*, 2024.
- CALQ, *Données compilées et estimées à partir du rapport annuel de gestion 2023-2024* (données statiques).

Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA)

- CCNCA, *Compilation des dépenses publiques provinciales externes et des indicateurs de fréquentation pour l'étude régionale*, 2023 (compilation de données internes).

Institut de la statistique du Québec (ISQ)

- ISQ, *Dépenses des municipalités au titre de la culture : Répartition par domaine et par taille de municipalité*, 2022 (enquête statistique).
- ISQ, *Fichier des principaux indicateurs culturels : Fréquentation des arts et de la culture (musées, cinéma, arts de la scène), ventes en librairies*, 2023 (données statistiques).
- ISQ, *Indicateurs socio-économiques de la Chaudière-Appalaches* (données statistiques).

Ministère de la Culture et des Communications (MCC)

- MCC, *Répartition des dépenses publiques provinciales externes en culture 2023* (enquête compilée par l'ISQ et l'OCCQ).
- MCC, 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.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE)

- MEIE, *Produit intérieur brut (PIB) nominal régional pour la Chaudière-Appalaches*, 2022 (données économiques).

OCCQ (Observatoire de la culture et des communications du Québec)

- OCCQ, *Données sur le poids économique, la fréquentation et les travailleurs culturels*, 2021, 2023 (statistiques compilées).

RH Conseil

- RH Conseil, *Sondage en ligne – Étude régionale des besoins en formation continue en Chaudière-Appalaches, 2025* (rapport d'enquête par questionnaire).
- RH Conseil, *Groupes de discussion et entrevues exploratoires, mai 2025*.

Statistique Canada

- Statistique Canada, *Recensement de 2021 : Population par MRC et nombre de travailleurs culturels par région, 2021* (données de recensement).

Annexe 1

Entrevues exploratoires



Entrevues exploratoires Chaudière-Appalaches

Compte rendu

CRÉATION

Domaine clé	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Pérennité & bénévolat	Le secteur repose sur le bénévolat et le loisir culturel.
Professionalisation	La tendance est à la hausse dans la professionnalisation des artistes, mais elle est freinée par la difficulté à atteindre les standards du CALQ. Le soutien aux artistes émergent.e.s est moins structuré que pour les professionnel.le.s établi.e.s.
Relève & démographie	Le secteur fait face à un défi de renouvellement des effectifs : difficulté à attirer et mobiliser la relève (jeunes artistes) et problème de non rétention des étudiant.e.s de l'international (immigration).
Ressources & infrastructures	Le développement est limité par un manque de ressources (humaines et financières) pour offrir un soutien adéquat à la création et à la formation. Les installations existantes sont souvent inadéquates ou polyvalentes, ce qui complique la création et la production.
Dynamisme local	Le secteur est caractérisé par une grande diversité d'organisations (théâtre, archives, bibliothèques), avec un dynamisme plus marqué dans le secteur sud-est et une émergence récente d'artisan.e.s.

Domaine de compétence	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Professionalisation et encadrement de carrière	Définir la professionnalisation et ses critères selon les disciplines est nécessaire. Le développement est centré sur la démarche artistique et le dossier d'artiste (préparation de contenu et présentation). Le milieu doit développer un programme de mentorat pour les artistes de la relève.
Financement et résidences	L'enjeu est la rédaction et l'obtention des demandes de bourses pour les artistes. Il y a une forte demande pour des résidences de création permettant aux artistes de se consacrer à la recherche et à l'œuvre.

Technologie, IA et le légal	La complexité de la nouvelle loi sur le statut de l'artiste exige la création de ressources éducatives et la formation à la compréhension de cette loi pour la reconnaissance professionnelle. L'émergence de nouvelles technologies, comme la réalité augmentée dans les arts ainsi que les enjeux environnementaux et de sécurité dans les organismes culturels nécessitent une formation spécifique.
Soutien opérationnel et diversité	Le développement des compétences pour l'enseignement (formation de formateur.trice.s) est nécessaire. La formation est requise pour adapter ses services aux clientèles avec des besoins particuliers (ex. : handicaps, déficience ou autres limitations).
Pratiques artistiques spécifiques	Le développement est nécessaire pour la gestion d'une carrière internationale (cirque), la conception d'une pièce de théâtre à deux personnes et l'élargissement de l'offre de danse à une variété de styles autres que contemporain (classique, hip hop, jazz, swing...). L'art public exige de savoir défendre cette discipline devant un jury.
Outils et réseaux	Il est nécessaire d'établir des partenariats avec des organisations comme la Société des arts technologiques. Des séances de sensibilisation sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour les artistes et les organismes culturels sont demandées.
Domaines particuliers	Des compétences spécifiques en bibliothéconomie sont nécessaires. Le secteur culturel de la région comprend une grande variété d'artisan.e.s (textile, sculpture, poterie, sculpture métallique).

PRODUCTION

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Technologie et adaptation	La numérisation est un facteur d'évolution majeur, transformant les méthodes de travail et les formats d'accès à la culture.
Développement artistique	Le secteur doit faire face aux défis de production et diffusion culturelle des artistes émergent.e.s, ce qui nécessite des mécanismes de soutien spécifiques.
Ressources et accès	La méconnaissance du milieu et des ressources accessibles est un obstacle fondamental à la professionnalisation et à la croissance des artistes et des organismes.
Efficacité opérationnelle	La mutualisation des services est une tendance clé. Cette approche vise à améliorer les conditions de travail et à retenir les talents en optimisant les ressources (administratives, techniques).

Domaine de Compétence	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Technologie et innovation	La numérisation est un facteur clé d'évolution. Le développement des compétences est requis pour l'utilisation des nouvelles technologies (réalité augmentée, IA) dans les projets culturels. Les artistes visuel.le.s ciblent notamment la création de parcours interactifs en réalité augmentée et la modélisation 3D.
Production et logistique	La formation doit couvrir la production de spectacles et l'exposition. Un soutien et un accompagnement en gestion des équipements sont nécessaires.
Sécurité, durabilité et patrimoine	L'écoresponsabilité est un enjeu majeur, notamment l'amélioration énergétique et les risques de santé et sécurité au travail (SST). Des compétences sont requises pour les meilleures pratiques d'écoresponsabilité dans les festivals et le recyclage des matériaux dans le secteur culturel. Il y a un besoin de mise aux normes et d'entretien des lieux de production. La mise en valeur du patrimoine est un domaine d'action.
Réseaux et partenariats	Le secteur doit développer des ponts avec le milieu scolaire, des affaires et de la santé.
Information et documentation	Il est nécessaire de créer un centre de documentation qui répertorie qui fait quoi par discipline.

DIFFUSION/DISTRIBUTION

Domaine	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Diffusion et rayonnement	La production et la diffusion des projets des artistes émergent.e.s représentent un défi. Le rayonnement limité des organismes locaux est un enjeu.
Pôles et professionnalisation	Le manque de lieux reconnus pour la diffusion freine la professionnalisation (ex. : arts visuels). Les professionnel.le.s ont tendance à déménager à Québec une fois établi.e.s, car il y a plus de lieux de diffusion professionnels.
Offre et dynamisme Local	L'offre est riche en arts de la scène avec 4 diffuseurs (dont 2 subventionnés). Le loisir culturel est prédominant surtout dans la région.
Efficacité opérationnelle	Les défis liés à la mutualisation des ressources (festivals et diffuseurs) sont importants. Les petits organismes font face à des difficultés de gestion des équipements techniques et du personnel ainsi qu'à des contraintes budgétaires.
Gouvernance et logistique	Les gestionnaires de salles de spectacle font face à des défis liés à leur polyvalence et à un besoin de compétences spécifiques. La collaboration entre les petites municipalités en posent également.
Enjeux environnementaux	Les enjeux d'écoresponsabilité dans les festivals représentent une tendance récente, nécessitant d'établir de bonnes pratiques.

Domaine	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Diffusion et logistique	La tendance est à trouver une stratégie de diffusion/distribution et à vendre un spectacle. Il y a un besoin de savoir comment faire une tournée locale, régionale, et internationale, en tenant compte des coûts, contraintes logistiques et enjeux écologiques. La diffusion numérique sur de nouvelles plateformes est clé, avec un intérêt pour les plateformes numériques sans frais récurrents.

Publics et engagement	La priorité est de cerner et développer ses publics, avec un ciblage spécifique du public jeunesse. Il est essentiel de créer des liens entre le milieu culturel et d'autres secteurs comme l'éducation et les affaires. Les professionnel.le.s cherchent à développer leur membrariat et à attirer le tourisme.
Marketing et visibilité	Le développement des compétences se concentre sur l'amélioration de la visibilité par la promotion des événements et des services offerts par les OBNL auprès du public. Ceci requiert de comprendre les algorithmes et de se tenir à jour pour la gestion des réseaux sociaux, d'élaborer un plan de communication et de se donner une image de marque ou de la revoir.
Logistique et soutien	Les besoins se situent dans la gestion d'événements, l'organisation de spectacles et d'expositions dans les bibliothèques. L'accompagnement pour le lancement de livres et la gestion des équipements sont également nécessaires.
Médiation et contenu	L'animation/médiation culturelle est un domaine clé, notamment la création d'ateliers culturels et leur déploiement. Il y a un besoin de savoir comment intégrer davantage le patrimoine vivant dans la programmation des institutions et de former les artisan.e.s aux techniques de présentation et de médiation.
Secteurs spécifiques	Des besoins sont identifiés pour le théâtre jeunesse et les festivals en arts de la scène. Les musées municipaux et historiques jouent un rôle dans la création d'expositions.

GESTION

Domaine stratégique	TENDANCES/FACTEURS D'ÉVOLUTION
Gouvernance et professionnalisation	Le développement est freiné par des difficultés à atteindre les standards du CALQ et à obtenir des subventions de fonctionnement. Il y a une fragilisation des gestionnaires d'OBNL postpandémie (réorientations). La gouvernance (composition, rôle des administrateur.trice.s, obligations légales et fiscales) est un besoin de formation majeur.
Ressources humaines et bénévolat	Le secteur est fortement dépendant du bénévolat. Il y a des difficultés à recruter et retenir des bénévoles (notamment les jeunes) et un vieillissement du bassin. La mobilité du personnel (salaires peu compétitifs) et la pénurie d'expertise (communication, comptabilité, technique) sont des freins à la stabilité.
Finance et financement	Les investissements municipaux en culture sont parmi les plus bas au Québec, et les organismes ont des revenus annuels souvent inférieurs à 50 000 \$. Il est essentiel de rechercher et structurer le financement, et d'obtenir de l'aide pour la rédaction des demandes de subvention (cliniques, capsules).
Numérique, IA et gestion	L'intelligence artificielle (IA) est une tendance croissante et est recherchée comme outil de gestion interne (tenue de livres, paie, productivité, recherche). Le développement numérique implique des difficultés liées aux coûts récurrents et à la mesure des retombées. La mutualisation des compétences et des ressources (postes administratifs, communication) est une solution pour pallier le manque de personnel stable.
Réseaux et isolement régional	L'isolement professionnel des agents culturels en milieu rural est un défi. La polyvalence est une exigence pour les agents culturels en milieu rural. Les réseaux d'intervenants culturels municipaux (mis en place par le Conseil de la culture) sont essentiels pour briser cet isolement.
Infrastructures et territoire	Il y a un manque d'infrastructures culturelles dans certaines régions (ex. : Lotbinière) et des espaces de création et de diffusion adaptés. Des défis sont liés à l'absence d'une ville-centre dans certaines régions, ce qui limite l'offre culturelle.
Formation et accompagnement	Il y a une absence de mécanismes d'accompagnement spécifiques pour les organisations culturelles sur leur territoire. Il n'y a aucun programme de formation spécifique pour les agents culturels actuels (formation spécialisée n'est plus offerte à l'Université Laval).

Domaine stratégique	DÉFIS/ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
Gouvernance et professionnalisation	La priorité est la gouvernance (formation et accompagnement), les rôles et responsabilités des administrateur.trice.s, et les obligations légales et fiscales des organismes. Il est essentiel de créer des formations sur la gouvernance et d'obtenir des outils de gouvernance. La professionnalisation des organismes culturels est liée à l'accès aux subventions de fonctionnement.
Financement et gestion d'entreprise	La maîtrise des sources de financement est critique, notamment la recherche de commandites et l'obtention de subvention au fonctionnement. La formation en entrepreneuriat (comptabilité, fiscalité) est essentielle. L'accompagnement pour le développement des partenariats est un besoin.
RH, bénévolat et relève	Les défis majeurs concernent le recrutement et la motivation ainsi que la gestion des bénévoles (recrutement, rétention, gestion). Le secteur doit développer la relève dans les OBNL et gérer la passation de direction.
Technologie et efficacité	L'intelligence artificielle (IA) est un outil clé pour la gestion interne (productivité, tenue de livres, paie). Le développement numérique est prioritaire. La mutualisation des compétences et des ressources est une solution pour les postes administratifs et de communication.
Gestion de projet et contenu	La formation est nécessaire pour le développement et gestion de projet et l'organisation de formations annuelles sur les algorithmes. Il faut structurer et présenter des projets.
Communication et partenariats externes	Les besoins se concentrent sur les stratégies de communication pour les OBNL culturelles, l'analyse des algorithmes et le calcul du ROI des initiatives numériques. Il est essentiel de communiquer avec les municipalités et de développer des relations plus étroites avec les intervenants culturels municipaux.
Légal, sécurité et environnement	Les enjeux incluent l'environnement, les assurances ainsi que la santé et la sécurité dans les organismes culturels.

Développement culturel

Domaine	Tendances et 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 et enjeux de développement des compétences
Financement et fiscalité	Maîtriser les sources de financement et la recherche de commandites est nommé comme besoin, de même que 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 ainsi qu'aux obligations légales et fiscales est requis. Maîtriser la gestion des contrats et des droits d'auteur ainsi que les risques CNESST est essentiel.
Ressources humaines (RH) 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 support en planification stratégique et de formation en gestion de projet.

Innovation et publics	Former aux stratégies de communication pour les OBNL culturelles, aux algorithmes et stratégies sur les réseaux sociaux, et à la promotion/médiation. Aborder les enjeux environnementaux et de sécurité.
Soutien à la carrière	On demande de soutenir la gestion de carrière et l'entrepreneuriat pour les artistes, puis d'offrir un guide des ressources – boîte à outils et 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**



Chaudière-Appalaches

Groupe de discussion – Création

Résumé de la rencontre

Le secteur artistique est confronté à un ensemble complexe de défis qui touchent tous les aspects de la carrière et de la pratique des artistes, ainsi que la vitalité des organisations culturelles. L'enjeu principal réside dans la professionnalisation et la reconnaissance du travail artistique.

Les discussions révèlent des lacunes importantes, allant de la difficulté à obtenir un soutien financier stable et à financer adéquatement les projets, à la nécessité de repenser la diversification des compétences et l'intégration des technologies. La reconnaissance des artistes est freinée par le manque de structures de mentorat et des problèmes persistants de tarification et de valorisation des œuvres.

De plus, l'accès aux opportunités et aux ressources est particulièrement ardu pour les artistes en région, accentuant les besoins en matière de formation individualisée et de gestion de carrière. Enfin, des préoccupations fondamentales sont soulevées concernant la découvrabilité des artistes et le besoin de réseaux de soutien pour pallier l'isolement et les problèmes de santé mentale inhérents à la pratique artistique.

L'analyse de ces points met en lumière l'urgence de trouver des solutions concertées pour assurer la pérennité, la reconnaissance et le développement sain du secteur artistique professionnel.

Défis de la professionnalisation artistique

- Difficulté de reconnaissance des pratiques professionnelles
- Perception de la communauté à l'égard des artistes
- Manque de soutien financier pour le secteur
- Problèmes liés au bénévolat dans les organisations
- Défis concernant la formation technique
- Problème de reconnaissance de la qualité artistique
- Nécessité de trouver des solutions pour améliorer la professionnalisation et la reconnaissance du secteur

Reconnaissance professionnelle des artistes

- Défis liés à la reconnaissance des compétences artistiques
- Nécessité de sensibiliser les intervenant.e.s du milieu
- Manque de structures de mentorat et de soutien pour les artistes
- Problèmes liés à la tarification et à la reconnaissance de la valeur des œuvres
- Défis spécifiques aux artistes en région :
 - Manque de lieux de diffusion reconnus ;
 - Difficultés à accéder aux bourses.

Diversification des compétences artistiques

- Défis liés à la diversification des compétences
- Utilisation et maîtrise des technologies numériques dans les pratiques artistiques
- Importance des formations disciplinaires, notamment en arts technologiques et médiatiques
- Réserves exprimées concernant :
 - L'imposition de la technologie et de la multidisciplinarité ;
 - L'accent mis sur la médiation culturelle dans les subventions.
- Difficultés d'accès à certaines formations pour les artistes en région

Développer les compétences entrepreneuriales

- Nécessité de développer des compétences entrepreneuriales
- Développement fait au détriment de la création artistique
- Manque de temps pour la pratique artistique causé par les tâches administratives
- Proposition de mutualiser les ressources pour alléger les responsabilités administratives
- Importance d'une formation individualisée
- Nécessité de repenser les délimitations territoriales qui affectent l'accès aux opportunités

Soutien financier à l'artiste

- Défis du soutien à la création artistique
- Problème de la disparition des agent.e.s (représentant.e.s)
- Besoin d'un soutien financier plus stable pour les artistes
- Importance d'un revenu universel garanti pour les artistes

- Difficultés rencontrées par les artistes émergent.e.s pour obtenir du financement

Financement des projets artistiques

- Défis du financement des projets artistiques en région
- Difficultés liées au programme de partenariat territorial du CALQ qui exige 20 % de financement local
- Difficultés à trouver des partenaires adéquats
- Sous-estimation fréquente de la valeur des services offerts par les organismes artistiques
- Pression ressentie par les artistes pour créer en continu, malgré les contraintes
- Importance d'éduquer les bénévoles et les gestionnaires d'organismes sur la valeur du travail artistique

Formation, gestion de carrière

- Importance des moments de ressourcement et de consommation culturelle pour nourrir la créativité
- Besoin de formations sur la gestion de l'héritage artistique
- Mise en évidence de la valeur de la recherche-crédation et des résidences artistiques
- Existence et pertinence des formations de transition de carrière dans certains domaines
- Nécessité de bien définir sa démarche artistique et d'être capable d'en parler pour se démarquer

Découvrabilité des artistes et de leurs œuvres

- Défis liés à l'autopromotion, notamment sur les réseaux sociaux
- Questionnement sur le rôle des différent.e.s acteur.trice.s dans la promotion artistique (qui n'est pas le rôle de l'artiste)
- Difficultés à trouver les bonnes personnes pour présenter leur travail, surtout en région
- Besoin d'un meilleur soutien, comme des agent.e.s ou des ressources centralisées, pour aider les artistes à se faire connaître

Difficultés liées à la diffusion

- Défis liés à la structuration et à la diffusion, en particulier pour la découverte mondiale
- Besoin de formations pour aider les artistes à mieux se présenter et à mieux cibler leur démarche

- Difficultés liées à l'accès aux sources d'inspiration et aux ressources dues à l'emplacement régional
- Avantages soulignés des rencontres virtuelles (postpandémie)

Défis artistiques, soutien et formation

- Enjeux de santé mentale rencontrés par les artistes
- Sentiment d'isolement
- Difficulté à trouver des ressources
- Exploration de l'idée de développer des compétences en résilience et en soutien mutuel
- Importance de créer des réseaux de soutien

Chaudière-Appalaches

Groupe de discussion – Production

Résumé de la rencontre

La rencontre du groupe de discussion a révélé l'ampleur et la complexité des défis auxquels est confronté le secteur artistique québécois, touchant à la fois la professionnalisation, le financement et la gestion des ressources humaines.

Le cœur du problème réside dans la difficulté à faire reconnaître le travail professionnel et sa juste valeur. Le secteur souffre d'un manque de soutien financier stable, exacerbé par la disparition des agent.e.s et le besoin d'un revenu universel garanti pour les artistes. Les mécanismes de financement actuels sont problématiques, notamment les délais d'obtention de subventions et les exigences du programme de partenariat territorial qui imposent un financement local difficile à obtenir, surtout en région. Pour pallier le manque de financement public, la diversification des sources (commandites, philanthropie) est essentielle, mais elle est freinée par l'accès limité au financement privé en région et par la tendance des artistes à sous-évaluer leurs propres budgets.

La carrière artistique est de plus en plus lourde en gestion administrative, obligeant l'artiste à développer des compétences entrepreneuriales qui empiètent sur le temps de création. Pour alléger cette charge, la mutualisation des ressources ainsi qu'une meilleure formation en gestion de projet et en réseautage sont jugées cruciales. Parallèlement, le secteur doit gérer les défis de la diversification des compétences (arts numériques, médiation culturelle) tout en faisant face à une pénurie de main-d'œuvre technique (éclairage, son, vidéo), résultat des transformations technologiques et de la précarité qui caractérise ces nouveaux métiers.

Enfin, les artistes, en particulier en région, sont confronté.e.s à l'isolement, aux enjeux de santé mentale et à un manque de structures de soutien et de mentorat. La découvrabilité des œuvres est un défi majeur, car les artistes ne devraient pas avoir à porter seul.e.s la responsabilité de se promouvoir (notamment sur les réseaux sociaux) et manquent de ressources centralisées pour présenter leur travail. Il est donc impératif de repenser les délimitations territoriales, de renforcer les formations sur l'héritage artistique et de créer des réseaux de soutien et de résilience pour assurer la pérennité et la reconnaissance pleine et entière du secteur artistique professionnel.

Défis de financement et coûts de production

- Constat du manque de financement public et délais dans l'obtention des subventions
- Importance de la diversification des sources de financement (commandites, philanthropie, partenariats d'affaires)

- Nécessité de développer les compétences en montage financier, valorisation du travail artistique et gestion de projet
- Problèmes de sous-évaluation des cachets et budgets par les artistes
- Enjeux spécifiques en région : moins d'accès au financement privé, délais de réponse des bailleurs de fonds, difficulté à attirer les médias

Mutualisation, réseautage et gestion de projet

- Difficulté à mutualiser les ressources et obstacles à la mise en commun (ex. manque de temps, formation coûteuse)
- Intérêt pour des formations longues et pratiques sur la mutualisation et le réseautage
- Importance de la gestion simultanée de projets multiples et de l'accompagnement pour structurer le travail
- Nécessité de former les artistes à la gestion de projet et à la diversification des sources de financement

Gestion de la production, ressources et outils

- Défis liés à l'autoproduction, gestion contractuelle, accès aux lieux et équipements
- Importance d'impliquer les technicien.ne.s dès le début des projets
- Problèmes de formation de base sur les outils bureautiques (Excel, Word, gestion de calendrier)
- Besoin de documentation claire sur les étapes clés de la production et de la sécurité

Pénurie de main-d'œuvre technique et nouveaux métiers

- Constat d'une pénurie de technicien.ne.s spécialisé.e.s (éclairage, vidéo, son), accentuée par la transformation technologique
- Difficulté à attirer des étudiant.e.s dans les formations techniques et à valoriser ces métiers
- Émergence de nouveaux métiers (direction de l'intimité, conception vidéo, spécialistes réseaux informatiques)
- Problème de précarité et de saisonnalité du travail technique

Changements technologiques et besoins de formation

- Évolution rapide des technologies (LED, vidéo, réseaux, 3D, IA) et nécessité de formation continue

- Difficulté à maîtriser les outils collaboratifs (Teams, Google Drive) et logiciels de gestion de projet (Asana, Clio)
- Intégration de l'intelligence artificielle dans la création et la gestion, mais manque de connaissances et de ressources spécialisées

Écoresponsabilité et santé-sécurité

- Nouveaux impératifs d'écoresponsabilité dans la production (écoconception, gestion des matériaux, réduction des déchets)
- Contraintes supplémentaires pour les équipes, nécessité de changements de mentalité et de pratiques
- Difficulté à mesurer l'empreinte carbone et à maintenir les efforts dans le temps
- Importance de la formation et de la sensibilisation à tous les niveaux (artistes, technicien.ne.s, administrateur.trice.s)

Compétences transversales

- Insistance sur le développement des savoir-être (communication, gestion du changement, relations humaines)

Chaudière-Appalaches

Groupe de discussion Diffusion-Distribution

Résumé de la rencontre

Les participant.e.s à la discussion – incluant diffuseurs, artistes et gestionnaires – ont souligné l'existence de défis variés et structurels au sein du secteur culturel. Un consensus clair se dégage sur l'urgence d'obtenir des formations adaptées aux réalités locales pour répondre à ces enjeux.

Un obstacle majeur identifié est la professionnalisation des artistes, particulièrement difficile à atteindre et à maintenir, surtout en région. Il existe un besoin fortement exprimé, notamment par Karine Légaré, d'offrir des formations ciblées sur des aspects pratiques cruciaux comme la fiscalité, la gestion de carrière et les critères d'accès aux associations professionnelles.

Par ailleurs, l'efficacité du secteur dépend de plus en plus de la gestion des publics et de la maîtrise des outils numériques. Les intervenant.e.s nécessitent des formations pour l'utilisation d'outils technologiques spécifiques et pour la compréhension des études de marché, éléments essentiels pour l'attraction et la fidélisation du public. Le développement de stratégies innovantes est également requis pour l'adaptation des infrastructures et le recrutement de bénévoles.

Défis de reconnaissance et professionnalisation des artistes

- Difficulté à définir et à obtenir le statut d'artiste professionnel.le, surtout en région
- Problèmes d'accès aux programmes de soutien et de subventions pour les artistes et organismes « entre deux » (ni amateurs, ni pleinement professionnels)
- Non reconnaissance des lieux d'exposition, nécessaires à la professionnalisation des créateur.trice.s ; manque d'équipements culturels professionnels sur le territoire
- Importance d'accompagner les artistes dans la structuration de leur démarche et la compréhension des critères d'accès aux associations professionnelles
- Proposition de formations sur la professionnalisation, la fiscalité, la gestion de carrière, et la navigation dans les réseaux de diffusion

Défis spécifiques à la diffusion et distribution

- Contraintes budgétaires et mutualisation des ressources, surtout pour les petits organismes

- Difficultés à attirer et fidéliser le public, impact du contexte postpandémique et de l'inflation sur la fréquentation des salles
- Gestion des ressources humaines : recrutement et fidélisation de technicien.ne.s, de bénévoles et de personnel qualifié
- Importance de la planification stratégique et de l'étude de marché pour mieux connaître et développer son public

Outils, gestion et développement du public

- Utilisation de logiciels spécialisés (ex : Oxedo) pour la gestion de la billetterie et l'analyse de la clientèle
- Besoin de formations sur l'utilisation des outils numériques, la réalisation et la préparation d'études de marché, et l'exploitation des données pour le développement du public
- Défis liés à la gestion des salles, des équipements et à l'adaptation des espaces selon les besoins des spectacles

Gestion des ressources humaines et bénévolat

- Problématique du recrutement, de la gestion et de la valorisation des bénévoles, particulièrement en milieu rural
- Nécessité de former les conseils d'administration (gouvernance, responsabilités, recrutement)
- Manque de travailleur.euse.s culturel.le.s spécialisé.e.s (agent.e.s d'artistes, responsables de tournée, maisons de disques) en région
- Partage d'astuces pour renouveler et mobiliser les équipes de bénévoles (ex : collaboration avec Trajectoire emploi)

Évolution des pratiques de communication et marketing

- Transformation des stratégies de communication : déclin des médias traditionnels, montée des réseaux sociaux et des infolettres
- Défis pour jongler entre public traditionnel et numérique et pour se démarquer dans un environnement saturé
- Proposition de mutualisation des ressources en marketing entre diffuseurs
- Exemples d'initiatives innovantes (loges corporatives, commandites, partenariats avec entreprises locales)

Réglementation, écoresponsabilité et droits d'auteur

- Difficultés à élaborer et mettre en œuvre des politiques d'écoresponsabilité adaptées à la réalité des petits organismes
- Besoin de clarifier les attentes des bailleurs de fonds (CALQ, Ville, etc.) en matière de développement durable
- Gestion des droits d'auteur (musique, théâtre) : nécessité de formations pour démystifier les démarches (ex : SOCAN, Entandem)
- Importance de l'encadrement légal et de la sécurité pour les bénévoles et le public

Numérique, nouvelles technologies et médiation culturelle

- Défis liés à la découvrabilité des œuvres et des artistes émergent.e.s dans l'univers numérique
- Utilisation de l'intelligence artificielle : opportunités et enjeux éthiques, formation nécessaire pour un usage responsable
- Importance de la médiation culturelle pour initier, fidéliser et diversifier les publics, avec un besoin de formation et de partage de bonnes pratiques entre organismes
- Lien entre professionnalisation, médiation et développement de nouveaux modèles

Chaudière-Appalaches

Groupe de discussion – Gestion

Résumé de la rencontre

La rencontre a porté sur l'étude des besoins en formation continue pour les gestionnaires culturel.le.s en Chaudière-Appalaches, abordant les défis majeurs tels que la professionnalisation, l'intégration du numérique, les enjeux environnementaux et l'isolement en milieu rural. Les participant.e.s ont discuté des difficultés liées au financement, au bénévolat, à la gestion des ressources humaines et à la recherche de subventions, tout en explorant des solutions potentielles comme l'accompagnement individualisé et la formation. L'équipe a conclu en soulignant l'importance de l'écoresponsabilité, de la collaboration entre agent.e.s culturel.le.s et de la mise à jour des politiques culturelles, avec l'intention de poursuivre la collecte de données et de préparer un plan triennal pour le Conseil.

Quatre défis majeurs pour les organisations culturelles :

- La professionnalisation des organismes dépendant du bénévolat
- L'intégration du numérique et de l'intelligence artificielle (IA)
- Les enjeux environnementaux et d'inclusion
- L'isolement des agents culturels en milieu rural

- Une organisation contribue à la professionnalisation des artistes locaux par :
 - Des opportunités de diffusion ;
 - Un accompagnement personnalisé.
- Importance de créer des liens entre artistes établi.e.s et émergent.e.s
- Nécessité d'obtenir un soutien financier plus stable pour la mission

Défi de la professionnalisation culturelle

- Défis liés à la professionnalisation et au bénévolat dans le secteur
- Difficultés rencontrées par les organisations bénévoles :
 - Manque de financement ;
 - Vieillesse des bénévoles ;
 - Difficulté à recruter une relève.

- Obstacles à l'obtention de subventions
- Défis liés à la modernisation des pratiques dans les musées locaux
- Complexité de la gestion des ressources humaines (ex. : transition vers des animateur.trice.s rémunéré.e.s)

Accompagnement au financement artistique

- Une entreprise soutient le secteur en Chaudière-Appalaches par des services audiovisuels d'organisation et de réservation d'artistes (professionnel.le.s ou en voie de professionnalisation)
- Défis liés à la professionnalisation des artistes et au financement
- Difficulté à naviguer dans la multitude de programmes de financement disponibles
- Suggestion d'accompagnement nécessaire :
 - Accompagnement individuel ou en petit groupe ;
 - Aide à la préparation des demandes de financement ;
 - Aide à la compréhension des critères d'éligibilité.

Défis liés à la recherche de subventions

- Défis spécifiques à la recherche de subventions
- Nécessité de connaître les programmes de financement existants pour les artistes et les organismes
- Formation des bénévoles :
 - Besoin de compétences en gestion
 - Questionnement sur la conscience des lacunes par les bénévoles
- Problèmes de pénurie de main-d'œuvre et de rétention des bénévoles (surtout chez les jeunes)
- Nécessité de démontrer concrètement les avantages de l'engagement bénévole

Défis des organisations culturelles

- Vieillissement de la population bénévole
- Intégration des nouvelles technologies et importance de la découverte numérique
- Enjeux environnementaux : écoresponsabilité et développement durable
- Exigences en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)
- Stratégies nécessaires pour améliorer :

- La productivité ;
- La gestion du changement ;
- La professionnalisation interne.

Économie et éthique de l'art

- Importance de l'écoresponsabilité dans les productions culturelles (politiques écrites, initiatives de développement durable)
- Défis des agent.e.s culturel.le.s en milieux ruraux :
 - Isolement ;
 - Polyvalence requise ;
- Solutions proposées : réseaux et conférences pour améliorer la communication et la collaboration ;
- Rôle clé des agent.e.s culturel.le.s dans la professionnalisation des artistes ;
- Nécessité de mettre à jour les politiques culturelles pour refléter les changements du milieu.

Mise en place d'un plan triennal

- Défis et besoins potentiels liés à la gestion des organismes :
 - Développement de compétences ;
 - Gestion des finances ;
 - Recrutement.
- Exploration de l'idée d'une approche individualisée ou en petits groupes pour les sessions de formation
- Possibilité d'une approche plus régionale pour les activités
- Accord pour poursuivre le processus de collecte de données
- Engagement à préparer un plan triennal pour le Conseil