

ÉTUDE DE BESOINS

EN FORMATION CONTINUE ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

CULTURE
BAS •
SAINT •
LAURENT

Mars 2026

COORDINATION DU PROJET

Coordination générale du projet

Dominique Rheault

Comité de pilotage

Dominique Lapointe, directrice générale

Dominique Rheault, coordonnateur au développement professionnel

Marie-Eve Campbell coordonnatrice à la formation continue jusqu'en janvier 2025

Anthony François, coordonnateur à la formation continue depuis février 2025

Conception, recherche, analyse et rédaction du rapport final

Marianne Coineau, consultante en gestion et affaires culturelles

Conception graphique de l'identité visuelle du projet

Laurence Veilleux, coordonnatrice aux communications

Révision linguistique

Thérèse Larroulet, adjointe à la direction et coordonnatrice de l'accompagnement

Laurence Veilleux, coordonnatrice aux communications

Remerciements

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

Culture Bas-Saint-Laurent tient à remercier chaleureusement les artistes, travailleurs et travailleuses en culture qui ont généreusement accepté de répondre au questionnaire en ligne et de participer aux groupes de discussion.

TABLE DES MATIÈRES

Coordination du projet	2
Table des matières	3
Liste des figures et tableaux	4
Présentation de l'étude	5
PORTRAIT RÉGIONAL	9
Repères géographiques	10
Portrait démographique	11
Repères socioéconomiques	13
PORTRAIT CULTUREL BAS-LAURENTIEN	15
Introduction	16
Indicateurs culturels	16
Portrait sommaire par secteur d'activité	20
ÉTAT DES LIEUX PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	24
Repères méthodologiques	25
Portrait des répondants et des répondantes au questionnaire	28
Profil des personnes participantes aux tables de discussion	39
Pratiques observées	41
ÉVALUATION DES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	84
Faits saillants tirés du questionnaire	85
Faits saillants tirés des groupes de discussion	90
MODALITÉS DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	93
Ressources utilisées pour se former	94
L'évaluation des besoins de formation	95
Les Approches préférées pour se former	95
Freins et obstacles à l'inscription	96
Modes de diffusion des formations	96
PISTES D'ACTION ET RECOMMANDATIONS	98

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Nombre de répondants et répondantes - Répartition par profil.....	28
Figure 2 : Profil et statut des organismes.....	29
Figure 3 : Profil et statut des artistes.....	30
Figure 4 : Répartition par profil et par grands domaines (organismes).....	31
Figure 5 : Répartition par secteur d'activité principal (organismes).....	32
Figure 6 : Période d'activités (organismes).....	33
Figure 7 : Raisons motivant la fermeture de l'organisme.....	33
Figure 8 : Formation académique des répondants.....	34
Figure 9 : Années d'expérience des répondants.....	35
Figure 10 : Tranche d'âge des répondants et des répondantes.....	35
Figure 11 : Principale source de revenus.....	36
Figure 12 : Temps de travail par type de tâche - ARTISTES.....	38
Figure 13 : Provenance des participants et participantes - Tables de discussion.....	39
Figure 14 : Statut des participants et participantes- Tables de discussion.....	39
Figure 15 : Profil des participants et participantes- Tables de discussion.....	40
Figure 16 : Résultats par dimension et par profil.....	43
Figure 17 : Niveau d'aisance à promouvoir son travail.....	73
Tableau 1 : Population des cinq villes principales du Bas-Saint-Laurent.....	10
Tableau 2 : Répartition de la population par tranche d'âge - Bas-Saint-Laurent.....	11
Tableau 3 : Taux d'accroissement annuel de la population - Régions éloignées.....	12
Tableau 4 : Taux d'accroissement démographique - Bas-Saint-Laurent.....	12
Tableau 5 : Répartition des emplois par secteur d'activité (2024).....	13
Tableau 6 : Part du PIB en culture (en K\$) - Régions éloignées (2022).....	16
Tableau 7 : PIB en culture 2018-2022 (en K\$) - Régions éloignées.....	17
Tableau 8 : Progression du PIB en culture par code SCIAN 2018-2022 (en K\$) - BSL.....	17
Tableau 9 : Répartition de la population active selon le code SCIAN.....	18
Tableau 10 : Travailleurs culturels parmi la population active - Régions éloignées.....	19
Tableau 11 : Répartition des répondants et des répondantes par MRC.....	29
Tableau 12 : Années d'existence des organismes.....	30
Tableau 13 : Genre des répondants et des répondantes.....	36
Tableau 14 : Revenus moyens (artistes).....	37
Tableau 15 : Représentation disciplinaire - Tables de discussion.....	40
Tableau 16 : Niveau de développement - Gouvernance/Structure organisationnelle – ORGANISMES.....	45
Tableau 17 : Niveau de développement - Organisation du travail - ARTISTES.....	48
Tableau 18 : Niveau de développement - Vision stratégique – ORGANISMES.....	51
Tableau 19 : Niveau de développement - Vision stratégique - ARTISTES.....	54
Tableau 20 : Niveau de développement - Développement professionnel – ORGANISMES.....	56
Tableau 21 : Niveau de développement - Développement professionnel – ARTISTES.....	58
Tableau 22 : Niveau de développement – Gestion et structure de financement – ORGANISMES.....	59
Tableau 23 : Niveau de développement - Gestion et financement – ARTISTES.....	64
Tableau 24 : Niveau de développement - Communication et promotion – ORGANISMES.....	69
Tableau 25 : Niveau de développement - Communication et promotion – ARTISTES.....	72
Tableau 26 : Niveau de développement – Diffusion/développement des publics - ORGANISMES.....	75
Tableau 27 : Niveau de développement – Diffusion/développement des publics – ARTISTES.....	77
Tableau 28 : Niveau de développement - Recherche et développement – ORGANISMES.....	80
Tableau 29 : Niveau de développement - Recherche et développement – ARTISTES.....	82
Tableau 30 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ORGANISMES.....	86
Tableau 31 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ORGANISMES (suite).....	87
Tableau 32 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ARTISTES.....	88
Tableau 33 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ARTISTES (suite).....	89
Tableau 34 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (1).....	90
Tableau 35 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (2).....	91
Tableau 36 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (3).....	92
Tableau 37 : Les ressources pour se former – Répondants et répondantes du questionnaire.....	94
Tableau 38 : Évaluation des besoins de formation – ORGANISMES.....	95
Tableau 39 : Formules de formation les plus appréciées des répondants et répondantes.....	95
Tableau 40 : Freins à l'inscription – Répondants et répondantes du questionnaire.....	96

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Contexte

Culture Bas-Saint-Laurent (CBSL) est un organisme de regroupement qui a pour mission d'œuvrer au développement et au rayonnement du milieu culturel bas-laurentien par de la formation, de l'accompagnement, de la promotion, de la veille, de la concertation et de la représentation dans une perspective de développement durable.

Fondé en 1976, CBSL compte aujourd'hui plus de 400 membres répartis sur l'ensemble des huit municipalités régionales de comté (MRC) du territoire. Fédérant et représentant les intérêts de plusieurs centaines d'artistes, travailleurs et travailleuses en culture, organismes et entreprises culturelles, CBSL offre à ses membres une variété de services pour favoriser leur développement à leur plein potentiel. Parmi ces services, on retrouve :

- L'aide-conseil et le service d'accompagnement pour conseiller et soutenir les membres de la communauté culturelle face à des défis ponctuels ou d'ordre structurel, et au besoin les orienter vers les ressources appropriées;
- La formation continue qui se décline en deux volets : les formations de groupe et le perfectionnement sur mesure. Ce service est rendu possible grâce au soutien financier du programme Intervention-Compétences, administré par Compétence Culture et financé par Services Québec. Parallèlement à ces formations, CBSL propose des événements thématiques ponctuels et des activités de codéveloppement;
- Les tables de concertation qui offrent un espace de discussion et de collaboration pour les membres désireux de se mobiliser et de travailler sur des défis communs. À ces tables, actuellement au nombre de trois, s'ajoutent des projets spéciaux structurants, comme l'initiative ACTE-Culture qui, depuis 2020, permet à la communauté culturelle de mieux réfléchir l'amélioration des conditions de travail et de pratique en culture au Bas-Saint-Laurent, et de mettre en place des actions;
- Une veille stratégique permettant aux membres de se tenir informés des offres d'emploi dans le réseau culturel, des appels à projets et des actualités de la scène culturelle bas-laurentienne.

Objectifs de l'étude

- Identifier les nouveaux besoins de formation liés aux compétences ou habiletés à maîtriser pour faire face à l'évolution de certaines pratiques et aux nombreux défis découlant de la réalité postpandémique.
- Déterminer les formules et les modalités de formation les plus à même d'offrir un environnement et un cadre propices à l'apprentissage et répondant aux nouvelles attentes des acteurs culturels.
- Dégager des grandes orientations et des priorités d'action pour permettre à CBSL de consolider son service de développement professionnel, incluant les approches et contenus de formation identifiés par les personnes répondantes comme étant les plus aptes à répondre à leurs besoins.

Méthodologie – Collecte des données

Réalisation du portrait régional et du portrait culturel bas-laurentien

Le 22 novembre 2023, Culture Bas-Saint-Laurent dévoilait le **Portrait et diagnostic culturel du Bas-Saint-Laurent**¹. Cette vaste étude, fruit d'un travail rigoureux et de longue haleine, mettait en lumière les plus récentes données de l'ensemble des secteurs d'intervention en culture du territoire : arts littéraires et livre, arts visuels et métiers d'art, arts vivants, musique et art sonore, cinéma et vidéo, médias communautaires, muséologie et autres patrimoines ainsi que patrimoine immobilier.

Particulièrement bien documenté, le portrait a été réalisé grâce au recensement d'une grande variété de données, notamment statistiques, provenant sans s'y restreindre de :

- L'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ);
- L'Institut de la statistique du Québec (ISQ);
- Statistiques Canada;
- Le dernier portrait statistique régional du Bas-Saint-Laurent du ministère de la Culture et des Communications (2011);
- Le Répertoire du patrimoine culturel du Québec (RPCQ) et l'Inventaire des lieux de culte du Québec (ILCQ);
- Les Sociétés d'état (SODEC, CALQ, CAC);

¹ <https://www.culturebsl.ca/grands-projets/diagnostic-culturel/>

- Les études publiées par certaines associations nationales et regroupements sectoriels;
- La ressource Statbib de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ);
- La base de données d'organismes et regroupements, dont celle de CBSL;
- Les répertoires culturels des MRC et municipalités.

En plus de la collecte et du traitement des données disponibles, CBSL a orchestré des entrevues individuelles (secteur du patrimoine) ainsi que des rencontres de validation sectorielles. Réunissant un nombre restreint de personnes, ces rencontres ont permis la réalisation d'une analyse FFOM² par grands secteurs d'intervention. Dans le cadre du projet ACTE-Culture, les données collectées par l'entremise d'un sondage administré par la firme Léger (2022) sont également venues enrichir le portrait.

Considérant la grande qualité et fiabilité du portrait réalisé et ce, à partir de données récentes, la première partie de la présente étude recense les faits saillants dudit portrait régional et culturel. Une session de travail avec l'équipe de CBSL a permis de déterminer les éléments les plus pertinents à intégrer et à mettre en valeur pour offrir un portrait sommaire éclairant de l'écosystème culturel bas-laurentien.

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

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

Un sondage en ligne, diffusé entre mai et septembre 2025

48 personnes consultées³, soit 26 organismes ainsi que 22 artistes

Trois tables de discussion, tenues entre décembre 2025 et février 2026

21 personnes consultées parmi lesquelles : 7 organismes, 9 artistes et 5 personnes cumulant les deux profils. Les réalités des personnes répondantes pouvant être différentes selon l'endroit du territoire où elles résident, CBSL a pris soin de tenir les trois tables dans des secteurs bien distincts pour tenir compte de leurs spécificités (La Matanie, Rimouski-Neigette et Rivière-du-Loup).

Les données collectées s'appuient sur un échantillon restreint de personnes répondantes; aussi, les résultats qui en découlent doivent être considérés avec

² FFOM : Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

³ Un seul travailleur autonome a complété le sondage. Malgré tout l'intérêt des réponses obtenues, il n'a pas été possible de traiter ces données jugées non représentatives de ce profil.

prudence. Ils permettent quoiqu'il en soit de dégager des tendances et des premiers constats qui pourront être précisés par l'équipe lors de consultations ultérieures.

An abstract graphic composed of numerous thin, parallel orange lines that form a flowing, wave-like shape. The lines originate from a single point at the top left, curve downwards and to the right, then curve back to the left, and finally curve downwards and to the right again, ending at a single point at the bottom right. The overall effect is a sense of movement and fluidity.

PORTRAIT RÉGIONAL

REPÈRES GÉOGRAPHIQUES⁴

La région administrative du Bas-Saint-Laurent (BSL) a été officiellement créée en 1987. Elle se situe entre Chaudière-Appalaches et la Gaspésie. Le fleuve Saint-Laurent la borde au nord, le Nouveau-Brunswick et le Maine au sud, de La Pocatière à l'ouest jusqu'aux Méchins à l'est. La région couvre 1,7% du territoire québécois et s'étend sur une superficie de 22 185 km².

Une portion du territoire traditionnel ou ancestral Wolastokuk s'étend du fleuve Saint-Laurent jusqu'à la Baie de Fundy. La première Nation Wolastoqiyik Wahsipekuk possède une petite terre de réserve dans la municipalité de Cacouna, et ses membres forment une diaspora, répartie sur les territoires du Québec, du Canada et des États-Unis. Les Premières Nations Mi'gmaq du Gespe'gewa'gi revendiquent également un large territoire à l'est du Bas-Saint-Laurent⁵.

Le Bas-Saint-Laurent compte huit MRC réparties d'ouest en est: Kamouraska, Témiscouata, Rivière-du-Loup, Les Basques, Rimouski-Neigette, La Mitis, La Matapédia et La Matanie. On y retrouve 114 municipalités dont seulement cinq ayant plus de 5 000 habitants et habitantes :

Municipalité	Population en 2024	Rang au Québec	MRC d'appartenance
Rimouski	51 764	23 ^e	Rimouski-Neigette
Rivière-du-Loup	20 666	60 ^e	Rivière-du-Loup
Matane	14 257	83 ^e	La Matanie
Mont-Joli	6 465	160 ^e	La Mitis
Amqui	6 116	168 ^e	La Matapédia

Tableau 1 : Population des cinq villes principales du Bas-Saint-Laurent

La population rurale représente 47,9% de la population totale, comparativement à la moyenne québécoise qui se situe plutôt à 17,8%. La majorité de la population réside en bordure du fleuve ce qui laisse l'intérieur des terres avec une moins grande densité de population, et ce, tout particulièrement pour les MRC de Témiscouata et de La Matapédia.

⁴<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/portraits-socioeconomiques/bas-saint-laurent>

⁵Source : <https://wolastoqiyikwahsipekuk.ca/>
https://agrcq.ca/wp-content/uploads/2024/04/1.-Wolastok_CPigeon.pdf

Le territoire du BSL est vaste, ce qui peut constituer des enjeux de distance géographique entre les MRC et les foyers de population. La région est également éloignée des grands centres urbains du Québec.

PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE⁶

En date du mois de juillet 2025, la population totale du Bas-Saint-Laurent est de 204 755 habitants et habitantes⁷, ce qui la classe au 13^e rang parmi les 17 régions administratives. Depuis 2018, la population bas-laurentienne est en constante augmentation ayant même dépassé le seuil des 200 000 personnes en 2022, taux n'ayant pas été atteint depuis 2012. La Ville de Rimouski où réside plus d'une personne sur quatre a dépassé, quant à elle, le cap des 50 000 habitantes et habitants en 2022.

Répartition de la population selon le groupe d'âge

Catégorie d'âge	2010	2015	2020	2025
0-19 ans	39 305	36 693	36 892	37 076
20-64 ans	123 433	116 411	108 669	106 686
65 et plus	37 938	44 603	52 254	60 993
Population totale	200 676	197 707	197 815	204 755

Tableau 2 : Répartition de la population par tranche d'âge – Bas-Saint-Laurent

Alors que la population totale a augmenté de 2% entre 2010 et 2025, la part des 65 ans et plus a connu une augmentation marquée de plus de 60% durant cette même période. En 2025, la part des 65 ans et plus représente 29,8% de la population totale, un taux plus élevé que la moyenne québécoise qui se situe à 21,7%.

⁶ <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/01>

⁶ <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Bas%2DSaint%2DLaurent&DGUIDlist=2021S05002415&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&HEADERlist=0>

⁷ Source: <https://statistique.quebec.ca/fr/vitrine/region/01>

Taux d'accroissement annuel - Régions éloignées⁸

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Pour 1000			
Bas-Saint-Laurent	3,3	7,6	8,2	9,9
Côte-Nord	-1,9	0,6	-2,1	0
Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine	2,5	16,1	5,3	3,2
Abitibi-Témiscamingue	1,6	2,7	2,3	4,2
Nord-du-Québec	4,3	9,1	5,1	7,3
Ensemble du Québec	8	2,4	11,6	23,1

Tableau 3 : Taux d'accroissement annuel de la population - Régions éloignées

À l'instar de la majorité des régions, le taux d'accroissement de la population s'est accéléré depuis 2020. Cette croissance notable (et continue) est parmi les plus fortes pour les régions éloignées.

Facteurs d'accroissement démographique (Bas-Saint-Laurent)⁹

	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Population totale	202 364	204 143	204 755
Accroissement naturel	-971	-1032	-1042
Solde migratoire interprovincial	68	44	40
Solde migratoire intraprovincial	759	747	645
Solde migratoire international	1558	2020	969

Tableau 4 : Taux d'accroissement démographique - Bas-Saint-Laurent

⁸ Sources : Panorama des régions - Édition 2024, démographie, page 22.

⁹ Source : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2020020-fra.htm>

Accroissement naturel

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

Solde migratoire international

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

Solde migratoire interprovincial

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

Solde migratoire intraprovincial

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

Le taux de croissance démographique repose essentiellement sur les mouvements migratoires intraprovinciaux et internationaux. On observe que l'accueil de populations immigrantes s'est accéléré de manière significative en 2023-2024 (+ 30% par rapport à l'année précédente) puis a subi une baisse significative l'année suivante pour revenir à un niveau nettement inférieur à 2022 (-38%).

REPÈRES SOCIOÉCONOMIQUES¹⁰

En 2024, on retrouve au BSL 97 000 personnes de 15 à 64 ans qui occupent un emploi sur un total de 121 000 personnes, ce qui fixe le taux d'emploi à 80%. Le taux de chômage se tient à 4,2% dans une proportion qui est sensiblement la même que pour les années précédentes. En 2023, le produit intérieur brut (PIB) connaît une augmentation de 3%, soit l'un des plus faibles au Québec, et le revenu disponible par habitante ou habitant est de 32 917\$, ce qui classe la région au dernier rang à l'échelle de la province.

À l'instar du reste du Québec, c'est le secteur tertiaire (services et commerces) qui trône au sommet de l'économie de la région et génère plus des trois quarts des emplois. La proportion des emplois dans le secteur primaire (mines, forêts et agriculture) est toutefois deux fois supérieure à la moyenne provinciale et le secteur secondaire (fabrication et construction) est aussi légèrement plus élevé.

Secteur d'activité	Pourcentage	Exemples d'emploi
Services publics	34,8%	Enseignement, santé, services sociaux, administration publique, etc.
Services aux ménages	27%	Commerce de détail, transport et entreposage, hébergement et restauration, etc.
Services moteurs	16,3%	Commerce de gros, information et culture, finance et assurances, immobilier et location, etc.
Fabrication	11,9%	Activité manufacturière, ventes de biens fabriqués, fabrication d'aliments et de produits du bois, etc.
Construction	5,1%	Résidentielle, commerciale, institutionnelle, etc.
Secteur primaire	4,9%	Exploitation et transformation de ressources naturelles.

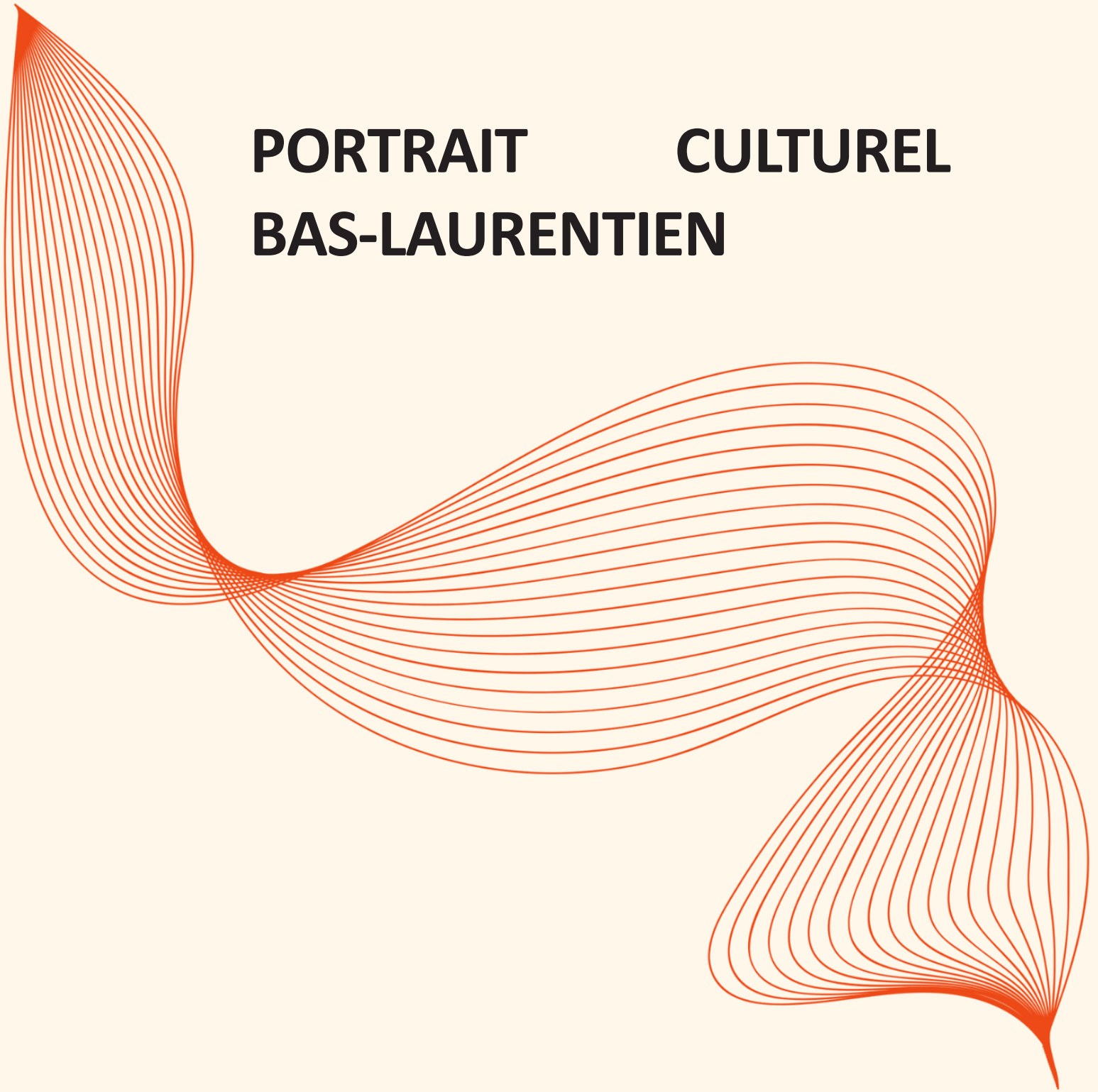
Tableau 5 : Répartition des emplois par secteur d'activité (2024)

¹⁰<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/portraits-socioeconomiques/bas-saint-laurent#:~:text=Bas-Saint-Laurent%20E2%80%93%202024&text=La%20r%C3%A9gion%20du%20Bas-Saint-Laurent%20repr%C3%A9sentait%202,26,,2%20hab./km%C2%B2.>

Dans son récent Plan régional de développement (2023-2028)¹¹, le Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent (CRD) dresse un état de la situation économique régionale. La pénurie de main d'œuvre et le manque de services (CPE et logements) représentent les deux principales difficultés énoncées. L'innovation apparaît la principale piste à explorer que ce soit par l'établissement de ponts entre la formation, la recherche et les entreprises de même que la promotion de projets d'économie circulaire, de valorisation de contenu local, de circuits courts, d'entrepreneuriat collectif et d'économie sociale.

¹¹ <https://www.crdbsl.org/plan-regional-developpement.html>

PORTRAIT CULTUREL
BAS-LAURENTIEN



INTRODUCTION

Provenances des données

- Institut de la statistique (ISQ)
- Portait et diagnostic culturel du Bas-Saint-Laurent

INDICATEURS CULTURELS

L'apport économique de la culture

Part du Produit intérieur brut (PIB) en culture (en K\$) - Régions éloignées (2022)¹²

Régions	PIB total	PIB en culture	% PIB en culture
Saguenay-Lac-St-Jean	14 333 983	280 800	1,96 %
Abitibi-Témiscamingue	10 598 800	135 303	1,28 %
Bas-Saint-Laurent	9 341 748	311 146	3,33 %
Côte-Nord	9 020 473	54 509	0,6 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4 181 309	48 540	1,16 %
Nord-du-Québec	5 844 119	20 542	0,35 %
<i>Ensemble du Québec</i>	<i>505 160 000</i>	<i>16 722 468</i>	<i>3,31 %</i>

Tableau 6 : Part du PIB en culture (en K\$) - Régions éloignées (2022)

L'apport économique du secteur culturel bas-laurentien en 2022 s'élève à 311,14 M\$, contribuant ainsi à 3,33 % du Produit intérieur brut (PIB) de la région. La part du PIB en culture est la plus forte parmi les régions éloignées et est semblable au pourcentage pour l'ensemble du Québec.

¹² Somme du PIB pour les secteurs « Industrie de l'information et industrie culturelle » ainsi que « Arts, spectacles et loisirs. »

Fluctuations du PIB en culture - Régions éloignées (2018-2022)

PIB en culture 2018-2022 (en K\$) - Régions éloignées

Régions	2018	2022	Variation	En %
Saguenay-Lac-St-Jean	261 612	280 800	+19 188	+9,52 %
Abitibi-Témiscamingue	138 941	135 303	-3 638	-2,61 %
Bas-Saint-Laurent	300 245	311 146	+10 901	+3,63 %
Côte-Nord	49 497	54 509	+5 012	+10,13%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	39 537	48 540	+9 003	+22,77%
Nord-du-Québec	19 446	20 542	+1 096	+5,64%
<i>Ensemble du Québec</i>	<i>14 879 728</i>	<i>16 722 468</i>	<i>+ 1 842 740</i>	<i>+12,38%</i>

Tableau 7 : PIB en culture 2018-2022 (en K\$) - Régions éloignées

Après un recul marqué en 2020, conséquence directe des fermetures imposées durant la crise sanitaire, le PIB en culture au BSL a connu une hausse qui surpasse même les chiffres de 2018. Exception faite de l'Abitibi-Témiscamingue, on note une hausse à l'échelle de l'ensemble du Québec et des régions éloignées,.

Progression du PIB en culture par code SCIAN 2018-2022 (en K\$) - Bas-Saint-Laurent

Code SCIAN ¹³	2018	2022	Variation	En %
PIB de l'industrie de l'information et de l'industrie culturelle (code 51)	277 097	289 803	+12 706	+4,59 %
PIB des arts, spectacles et loisirs (code 71)	23 148	21 343	-1805	-7,8 %

Tableau 8 : Progression du PIB en culture par code SCIAN 2018-2022 (en K\$) - BSL

Le tableau 8 permet de constater que la crise sanitaire n'a pas eu d'impact tangible sur le PIB en culture de la catégorie « Industrie de l'information et de l'industrie culturelle » (code 51) puisque celle-ci enregistre une hausse de 4,59 % entre 2018 et 2022. En revanche, la crise sanitaire a durement touché la catégorie « Arts, spectacles et loisirs » (code 71) qui connaît un recul de 7,8% de son PIB en culture.

¹³ Le code SCIAN (Système de classification des industries de l'Amérique du Nord) est un système qui classe les entreprises et activités économiques selon leur secteur afin de faciliter l'analyse statistique et la comparaison des données entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

Répartition de la population active selon code SCIAN (2021)¹⁴

Total - Population active âgée de 15 ans et plus selon l'industrie - Secteurs - Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2017 - Données-échantillon (25 %)	TOTAL	Hommes	Femmes	Taux		
	93 430	48 505	44 920	TOTAL 100	Hommes100	Femmes100
Industrie- sans objet	1 640	785	855	1,8	1,6	1,9
Toutes les industries	91 790	47 725	44 065	98,2	98,4	98,1
11 Agriculture, foresterie, pêche et chasse	5 650	4 180	1 470	6,0	8,6	3,3
21 Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	1 195	1 045	145	1,3	2,2	0,3
22 Services publics	575	480	90	0,6	1,0	0,2
23 Construction	5 950	5 225	730	6,4	10,8	1,6
31-33 Fabrication	10 175	7 980	2 195	10,9	16,5	4,9
41 Commerce de gros	1 730	1 310	415	1,9	2,7	0,9
44-45 Commerce de détail	11 555	5 585	5 965	12,4	11,5	13,3
48-49 Transport et entreposage	4 465	3 750	710	4,8	7,7	1,6
51 Industrie de l'information et industrie culturelle	1 810	1 195	615	1,9	2,5	1,4
52 Finance et assurances	1 855	620	1 240	2,0	1,3	2,8
53 Services immobiliers et services de location et de location à bail	710	410	295	0,8	0,8	0,7
54 Services professionnels, scientifiques et techniques	3 655	1 685	1 965	3,9	3,5	4,4
55 Gestion de sociétés et d'entreprises	35	20	15	0,0	0,0	0,0
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2 610	1 705	905	2,8	3,5	2,0
61 Services d'enseignement	7 685	2 195	5 485	8,2	4,5	12,2
62 Soins de santé et assistance sociale	16 250	2 950	13 305	17,4	6,1	29,6
71 Arts, spectacles et loisirs	1 175	670	505	1,3	1,4	1,1
72 Services d'hébergement et de restauration	4 830	1 820	3 010	5,2	3,8	6,7
81 Autres services (sauf les administrations publiques)	4 565	2 230	2 330	4,9	4,6	5,2
91 Administrations publiques	5 330	2 655	2 675	5,7	5,5	6,0

Tableau 9 : Répartition de la population active selon le code SCIAN

Si l'on se réfère aux codes SCIAN 51 et 71 qui regroupent les travailleurs et les travailleuses de l'industrie de l'information, de l'industrie culturelle et des domaines des arts, du spectacle et des loisirs, on constate que les travailleurs et travailleuses en culture représentent en 2021 seulement 3,2% de la population active de la région. Ce taux est nettement plus élevé que celui des autres régions éloignées et presque équivalent au taux enregistré pour l'ensemble du Québec (3,7 %).

¹⁴ Consulté le 16 février 2026. Recensement Canada <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Bas%2DSaint%2DLaurent&DGUIDlist=2021S05002415&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1,4&HEADERlist=0>

Taux des travailleurs et travailleuses culturel.le.s parmi la population active (Code SCIAN 51 et 71) - Régions éloignées (2021)¹⁵

	Total population active	Code SCIAN 51 Industrie de l'information et industrie culturelle	Taux		
		Code SCIAN 71 Arts, spectacles, loisirs	n	%	Hommes+
Bas-Saint-Laurent	93 430	2 985	3,2	3,9	2,5
Côte-Nord	43 555	1 010	2,3	2,1	2,6
Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine	41 275	1 090	2,7	3,2	2,0
Abitibi-Témiscamingue	74 775	1 320	1,8	2,1	1,5
Nord-du-Québec	20 615	530	2,6	2,9	2,0
Ensemble du Québec	4 435 460	166 630	3,7	4,2	3,3

Tableau 10 : Travailleurs culturels parmi la population active - Régions éloignées

Le tableau 10 illustre que les travailleurs et les travailleuses en culture recensé.e.s dans ces domaines (2 985) occupent 1,8 % du total des emplois en culture au Québec (166 830).

¹⁵ Statistique Canada. 2023. (tableau). *Profil du recensement*, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 15 novembre 2023. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 14 mars 2026).

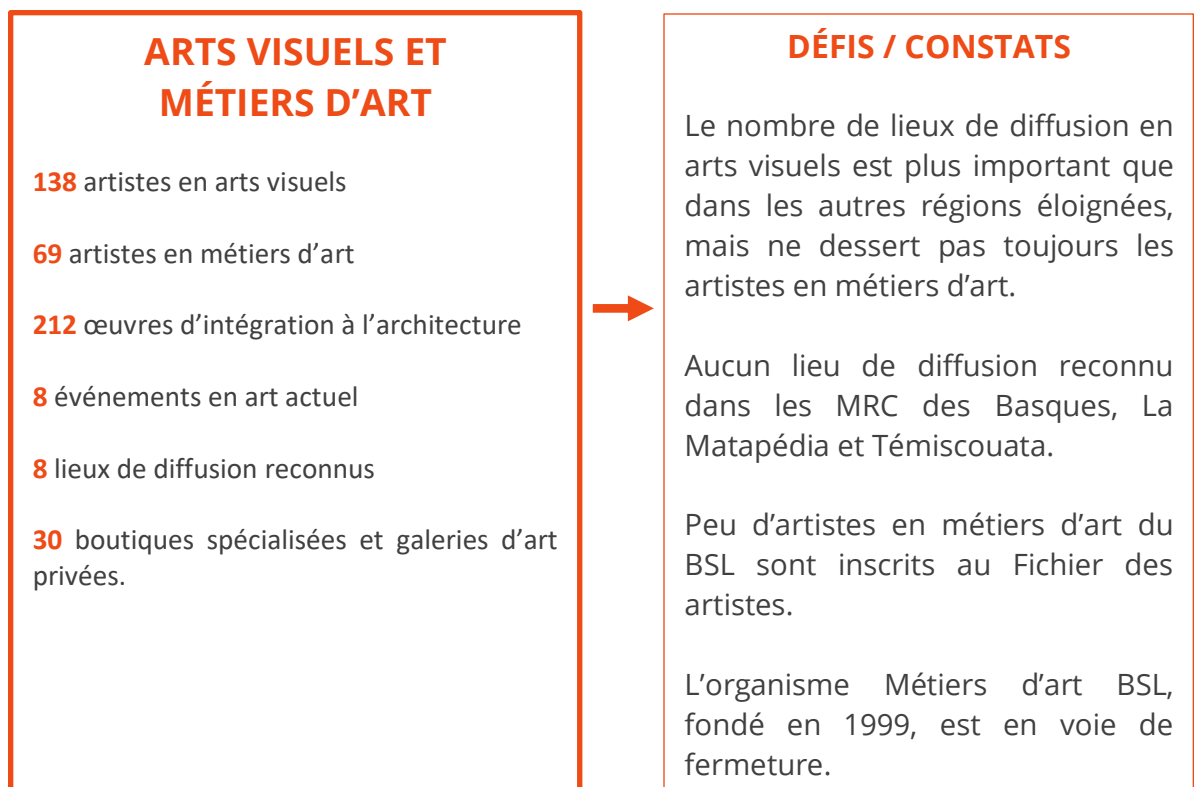
PORTRAIT SOMMAIRE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Tous les secteurs

Selon le recensement du *Portrait et diagnostic culturel du Bas-Saint-Laurent (2023)*¹⁶, la région abrite 469 artistes professionnel.le.s ainsi qu'une centaine d'organismes culturels répartis dans les secteurs d'activité suivants :

- Arts littéraires et livre
- Arts visuels et métiers d'art
- Arts vivants, musique et art sonore
- Cinéma et vidéo
- Médias communautaires et indépendants
- Muséologie et autres patrimoines
- Patrimoine immobilier

Voici un résumé de l'état des lieux au BSL pour chacun de ces secteurs d'activité.



¹⁶https://www.culturebsl.ca/wp-content/uploads/2023/11/cbsl_diagnostic_culturel_bsl.pdf?v=24

ARTS LITTÉRAIRES ET LIVRE

- 82** artistes écrivains et écrivaines
- 4** Cégeps et l'UQAR offrant des programmes en arts et lettres
- 100** Bibliothèques publiques ; un réseau de lieux dédiés à la culture à fort potentiel
- 8** librairies agréées



DÉFIS / CONSTATS

Aucune librairie agréée dans les MRC des Basques, La Matapédia et Témiscouata.

92 % des bibliothèques affiliées sont ouvertes moins de 10 heures par semaine.

Taux de littératie parmi les plus faibles dans les régions éloignées.

Les arts littéraires percent difficilement les lieux de diffusion reconnus.

ARTS VIVANTS, MUSIQUE ET ART SONORE

- 91** artistes en musique et art sonore
- 32** artistes en arts vivants
- 12** organismes en création et production
- 10** événements
- 14** écoles de formation en musique et en danse
- 1** organisme de regroupement
- 7** diffuseurs reconnus (pluridisciplinaires)



DÉFIS / CONSTATS

Aucun diffuseur pluridisciplinaire reconnu dans les MRC des Basques et de La Mitis.

La fréquentation des salles de spectacles n'est pas revenue au niveau d'avant la pandémie.

CINÉMA ET VIDÉO

- 56 artistes et professionnels en cinéma
- 8 organismes de diffusion
- 6 organismes de création, production
- 8 cinémas
- 2 événements annuels

DÉFIS / CONSTATS

Aucun cinéma dans les MRC des Basques et de La Mitis.

Un public en cinéma à reconquérir.

Peu d'offres en cinéma de répertoire dans les municipalités rurales.

MÉDIAS COMMUNAUTAIRES ET INDÉPENDANTS

- 12 médias indépendants reconnus*
- 26 autres médias dont Télé-Québec et Radio-Canada

DÉFIS / CONSTATS

Crise des médias qui a affecté la plupart des médias écrits.

Perte de revenus provenant de sources privées.

* Consulter au besoin l'erratum du diagnostic pour la source de ce chiffre : https://www.culturebsl.ca/wp-content/uploads/2023/12/cbsl_diagnostic_culturel_bsl-erratum.pdf

MUSÉOLOGIE ET AUTRES PATRIMOINES

- 2 Centres d'archives agréés
- 3 Sociétés d'histoire agréées
- 12 Institutions muséales, soit le plus grand nombre de musées agréés parmi les régions éloignées.



DÉFIS / CONSTATS

Un sous-financement au fonctionnement.

Des ressources humaines spécialisées difficiles à recruter et à retenir.

Une fréquentation scolaire sous la moyenne nationale.

Le réseau muséal du BSL démantelé.

Aucun musée reconnu dans Les Basques et La Matanie.

PATRIMOINE IMMOBILIER

- 628 éléments inventoriés, protégés et valorisés
- 105 biens inscrits au Registre du répertoire du patrimoine culturel du Québec
- 155 Lieux de culte
- 3 304 éléments inventoriés



DÉFIS / CONSTATS

Quelques MRC bien avancées dans leur inventaire et la protection de leur patrimoine.

Des municipalités peu outillées pour la mise en valeur du patrimoine bâti.

Méconnaissance des inventaires en patrimoine immobilier, souvent peu numérisés.

La nouvelle loi 69 avec peu de balises d'application.

Volonté de CBSL de reprendre le mandat en patrimoine, abandonné depuis 2016.

ÉTAT DES LIEUX PORTANT SUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL



REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Profils ciblés par l'étude

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

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

Collecte des informations et choix méthodologiques

La collecte des informations a été réalisée à partir de deux sources principales : la diffusion d'un questionnaire en ligne et la tenue de trois tables de discussion.

Un questionnaire en ligne¹⁷

Le questionnaire en ligne a été élaboré dans le but de recueillir des informations utiles pour évaluer le niveau de développement organisationnel et opérationnel des trois profils ciblés. Contrairement à la majorité des questionnaires qui s'attardent sur la perception des personnes répondantes de leurs besoins et enjeux en matière de développement professionnel, la spécificité de celui-ci était de collecter des informations factuelles sur leurs pratiques pour les sept dimensions suivantes :

Dimension 1 : Gouvernance et structure organisationnelle (organismes uniquement)
Organisation du travail et gestion de carrière (artistes, travailleurs et travailleuses autonomes)

Dimension 2 : Vision et positionnement stratégique

Dimension 3 : Développement professionnel

Dimension 4 : Gestion et structure de financement

Dimension 5 : Communication et promotion

¹⁷ Les réponses au questionnaire ont été traitées de manière anonyme.

Dimension 6 : Diffusion et développement des publics

Dimension 7 : Recherche et développement

L'analyse qui en découle permet de mettre en relief les dimensions qui apparaissent plus fragiles au regard des bonnes pratiques reconnues dans le secteur et de déterminer les champs de compétences et les habiletés qui mériteraient d'être améliorées pour soutenir les membres de CBSL dans le renforcement de leur modèle tant organisationnel qu'opérationnel. En faisant ce choix méthodologique et en proposant une grille d'analyse inédite, CBSL espère ainsi mieux repérer et cerner les besoins sous-jacents de formation de ses membres.

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

Pointage de 1 à 4 points - Moins de 50 % : Dimension fragile - À prioriser

Pointage de 5 à 6 points - 50 % à 69 % : Intégration de bonnes pratiques – À améliorer

Pointage de 7 à 10 points - 70 % à 100 % : Bonnes pratiques intégrées - À consolider

Le système de notation intégré au questionnaire et le niveau de développement organisationnel et opérationnel, attribué à la suite de l'analyse des résultats, ne prétendent pas fournir un portrait exact ou scientifique. Le but poursuivi est d'offrir une appréciation sommaire, basée sur les bonnes pratiques généralement reconnues. Puisque certains facteurs peuvent influencer sur les résultats, il est recommandé d'appréhender ceux-ci comme des points de repère permettant d'évaluer globalement le niveau de développement organisationnel et opérationnel des répondants et des répondantes.

Trois tables de discussion

S'inscrivant en complémentarité du questionnaire, ces tables ont permis de discuter de vive voix avec les participants et les participantes des enjeux et défis spécifiques à leur champ disciplinaire ou à leur profil, et de réfléchir collectivement aux meilleurs leviers pour les atténuer. Un nombre restreint de personnes a été invité à y participer de manière à faciliter les échanges et pour s'assurer de réunir des artistes, des travailleurs et travailleuses autonomes ainsi que des représentants et représentantes d'organismes provenant des principaux champs disciplinaires présents en région. Une attention particulière a également été portée pour réunir des personnes à différents niveaux de carrière et de développement.

Le diagnostic personnalisé : Une valeur ajoutée proposée aux personnes répondantes du questionnaire

Parmi les différents logiciels disponibles pour créer et diffuser un questionnaire, CBSL a choisi une option innovante qui, au-delà de la collecte de données, permet de programmer un rapport-diagnostic personnalisé pour chacun personne. Audacieux à plus d'un titre, cet outil-pilote a été élaboré avec le souci de maximiser et d'élargir la portée des données collectées.

Cet outil devait répondre aux objectifs suivants :

- Offrir aux personnes répondantes un bénéfice immédiat à leur participation au questionnaire. En plus de faire œuvre utile en contribuant à la collecte de données pour la production de l'étude, chaque répondant avait la chance de recevoir par courriel un rapport détaillé et personnalisé immédiatement après avoir complété le sondage.
- Offrir à chaque personne répondante un outil diagnostic gratuit, pour l'aider à évaluer sa situation en matière de planification et de gestion, et pour découvrir son potentiel d'amélioration dans chacune des dimensions analysées. Des conseils, des recommandations et des ressources ont été intégrés au rapport de manière à aider les répondants et répondantes à cibler leurs besoins de formation et à faciliter leur passage à l'action.
- Permettre à l'équipe de CBSL de bénéficier d'un nouvel outil d'aide-conseil pour appuyer, conseiller et orienter ses membres, notamment en matière de formation et de développement professionnel.

PORTRAIT DES RÉPONDANTS ET DES RÉPONDANTES AU QUESTIONNAIRE

Nombre total de personnes répondantes:48

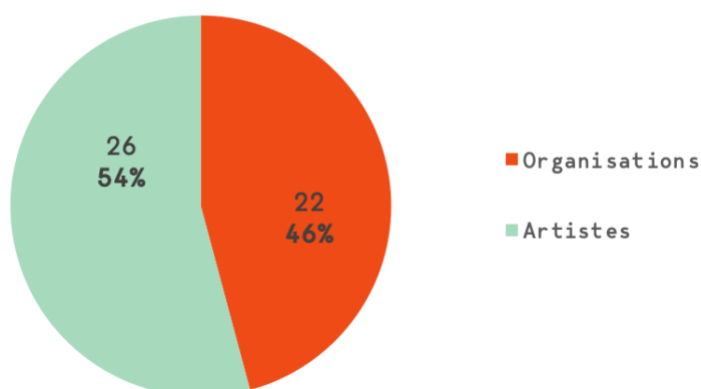


Figure 1 : Nombre de répondants et répondantes - Répartition par profil

La figure 1 met en évidence l'absence de répondants ou de répondantes appartenant au profil de travailleur ou travailleuse autonome. On note que l'échantillon est composé d'un nombre presque équivalent d'artistes et de représentants et représentantes d'organismes mais que celui-ci demeure trop petit pour être considéré comme véritablement représentatif au regard du Portrait et diagnostic culturel du Bas-Saint-Laurent. En comparant le nombre de personnes par profil au portrait culturel dressé à la page 20, on constate que les participants et participantes au questionnaire représentent 22 % environ des organismes recensés et 6 % des artistes répertoriés. L'analyse qui découle des résultats du questionnaire doit être lue avec prudence, considérant la taille de l'échantillon. Celle-ci permet quoi qu'il en soit de dégager des tendances qui pourront être précisées par l'équipe lors de consultations ultérieures.

Répartition par MRC

Répartition des répondants et des répondantes par MRC	Nbr	%
MRC de Rimouski-Neigette	21	44%
MRC de Rivière-du-Loup	5	10%
MRC du Témiscouata	4	8%
MRC Les Basques	4	8%
MRC de la Mitis	2	4%
MRC de Kamouraska	8	17%
MRC de La Matanie	3	6%
MRC de la Matapédia	1	2%

Tableau 11 : Répartition des répondants et des répondantes par MRC

Le tableau 11 permet de constater que le sondage a réussi à atteindre des personnes provenant de toutes les MRC. La participation la plus forte provient de la MRC de Rimouski-Neigette (44 %), ce qui n'est pas surprenant, considérant la population importante recensée sur ce territoire.

Répartition par profil et statut

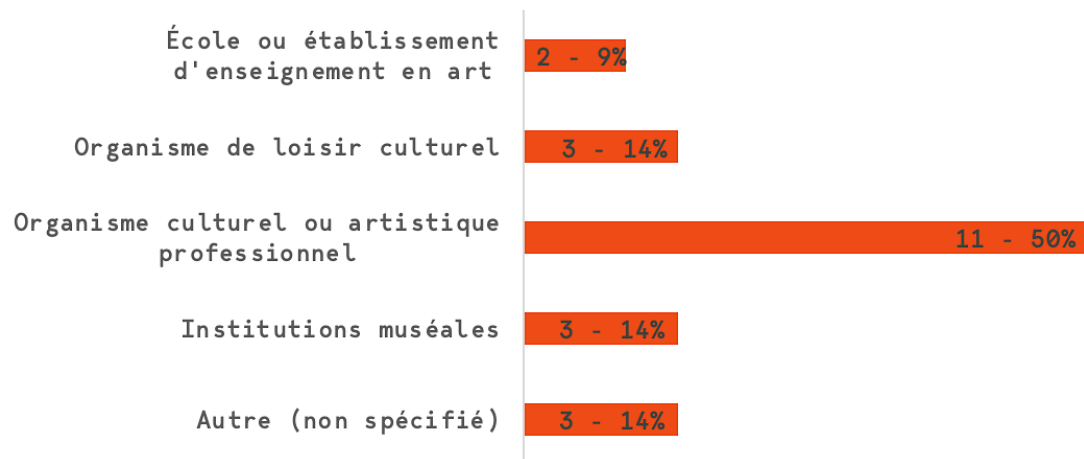


Figure 2 : Profil et statut des organismes

Environ les deux tiers des organismes, soit 64 % des personnes répondantes, se définissent soit comme des organismes culturels ou artistiques professionnels (50%), soit comme une institution muséale (14%).

Nombre d'années d'activité des organismes			
5 ans et moins	5 à 9 ans	10 à 19 ans	20 et plus
2	1	2	17
9%	5%	9%	77%

Tableau 12 : Années d'existence des organismes

Parmi les répondants et les répondantes, 9% des organismes sont en démarrage (moins de cinq ans d'activité) tandis que la majorité d'entre eux (77%) existent depuis plus de 20 ans.

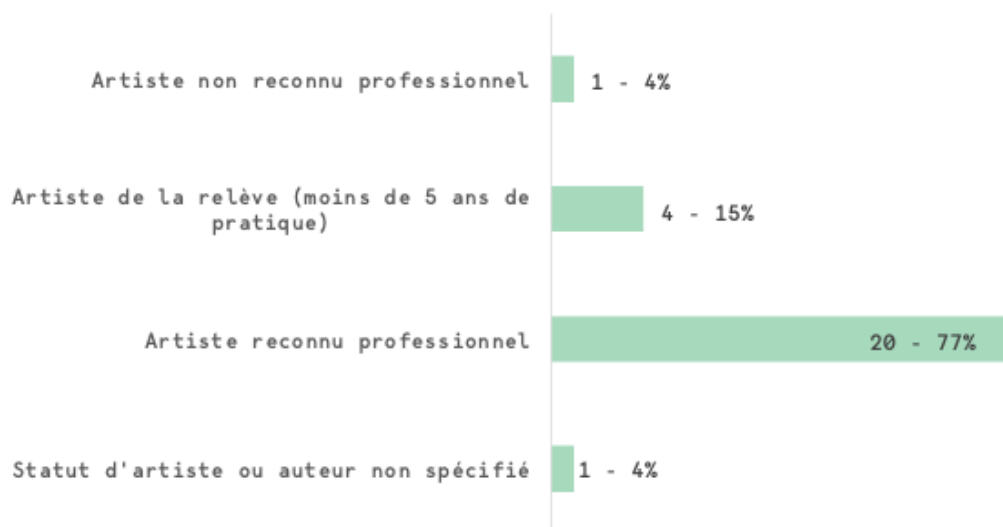


Figure 3 : Profil et statut des artistes

La figure 3 permet d'observer que les personnes ayant répondu au questionnaire s'identifient pour 77 % comme artiste professionnel et 15% comme artiste de la relève. Une proportion marginale de personnes répondantes (2) se déclare artiste non reconnu professionnellement ou n'a pas souhaité préciser son statut.

Vous reconnaissez-vous dans la définition de l'artiste-entrepreneur et artiste-entrepreneuse¹⁸ ?

Oui, je me reconnais dans la définition de l'artiste-entrepreneur ou artiste-entrepreneuse	19	73%
Je ne me sens pas à l'aise à être associé à ce statut	1	4%
Je refuse d'être associé à ce statut	4	15%
Je ne sais pas	2	8%

¹⁸ Être artiste-entrepreneur ou artiste-entrepreneuse induit de pouvoir porter plusieurs casquettes simultanément : En plus du temps consacré à la recherche/création, l'artiste doit assumer des tâches administratives et le montage financier de ses projets, promouvoir son travail, vendre et/ou diffuser ses productions. La prise de risques et l'innovation sont intrinsèques à sa pratique. Des spécificités et une posture que l'on retrouve chez l'entrepreneur.

La majorité des artistes se reconnaissent dans la définition de l'artiste-entrepreneur ou artiste-entrepreneuse. Une part non négligeable (19%) n'est toutefois pas à l'aise ou refuse d'être associée à ce statut. Une faible proportion (8%) déclare ne pas savoir qu'en penser.

Répartition par grands domaines disciplinaires

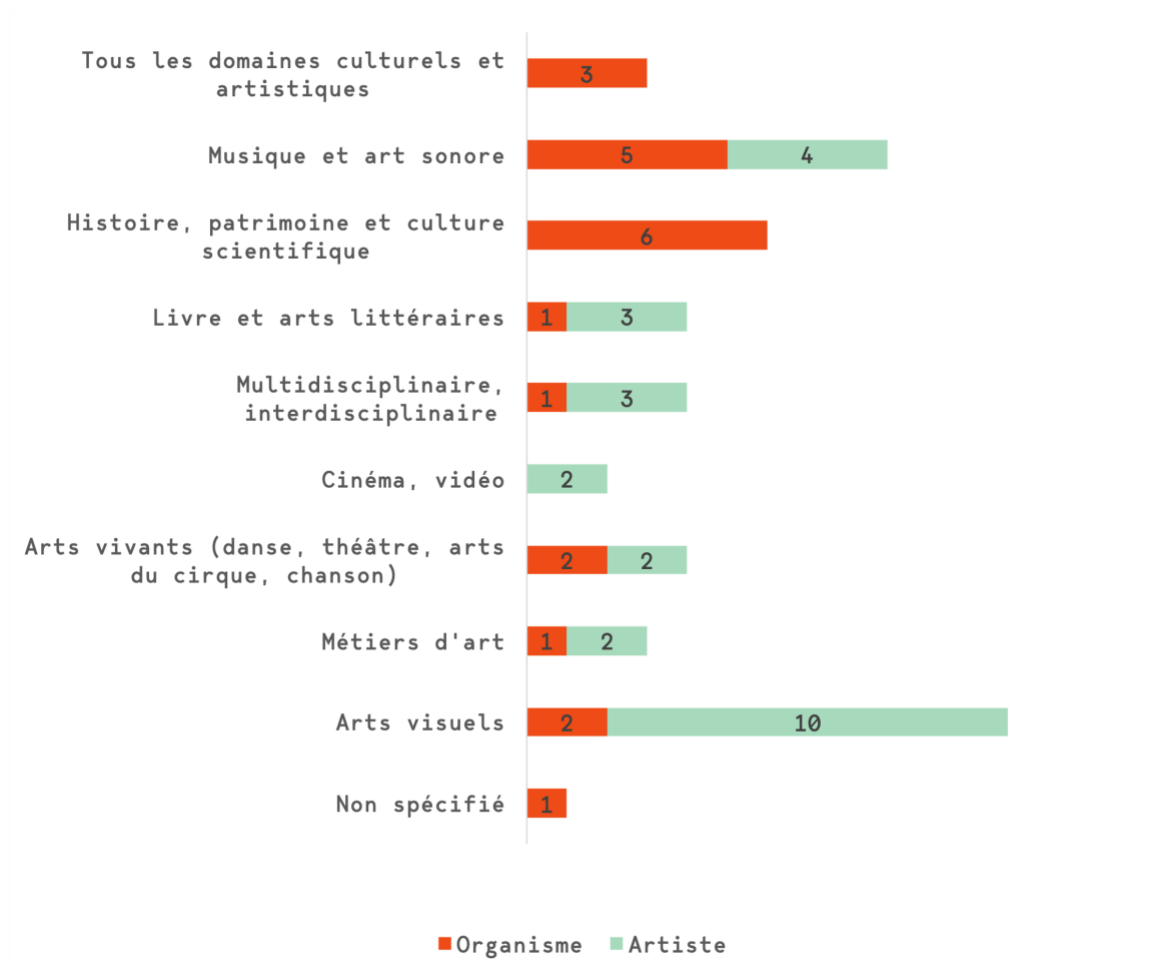


Figure 4 : Répartition par profil et par grands domaines (organismes)

La figure 4 permet de constater une bonne représentation des grands domaines disciplinaires actifs en région. Celle-ci met toutefois en lumière l'absence d'organismes répondants issus des secteurs du cinéma ou de la vidéo, alors que le portrait culturel en dénombre plusieurs¹⁹. Une proportion significative des répondants et des répondantes provient du milieu des arts visuels (12 répondants) ainsi que du secteur de la musique et de l'art sonore (9).

¹⁹ Portait culturel sommaire, page 22.

Répartition des organismes par secteur d'activité

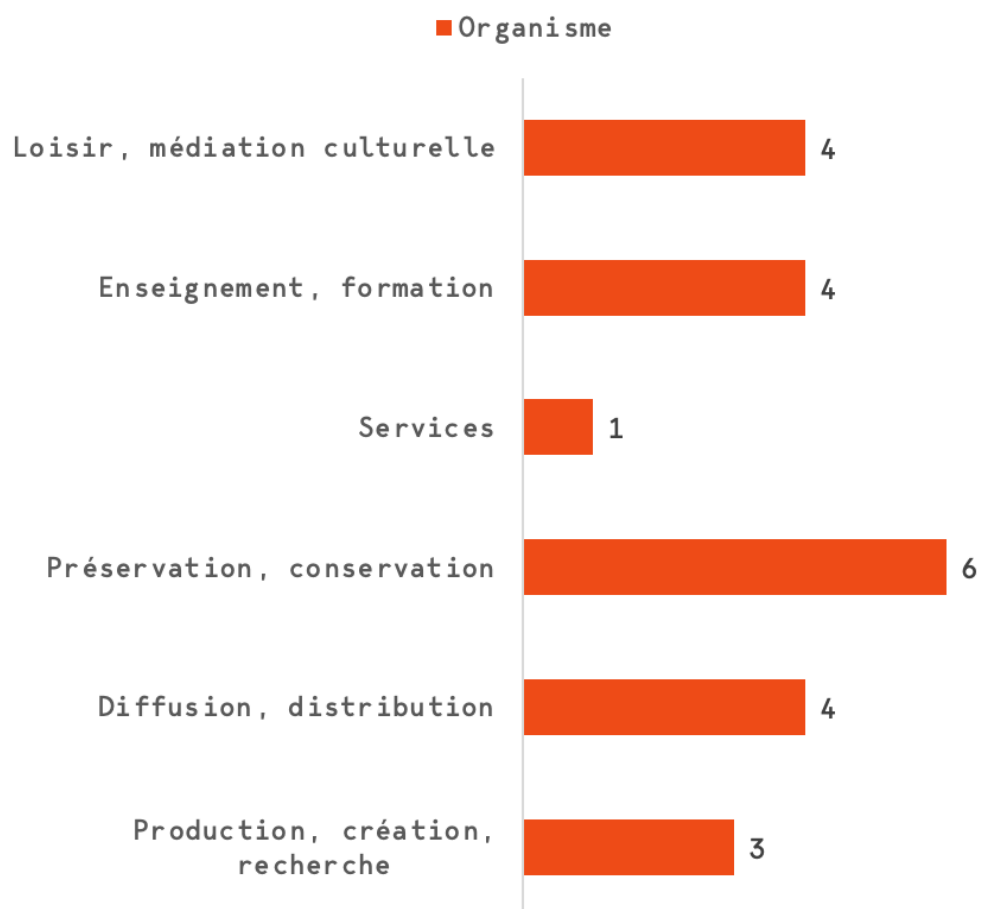


Figure 5 : Répartition par secteur d'activité principale (organismes)

La figure 5 permet d'observer une bonne représentativité des différents secteurs d'activité principale avec une légère prévalence des institutions actives en préservation et conservation (histoire et patrimoine).

Période d'activité des organismes

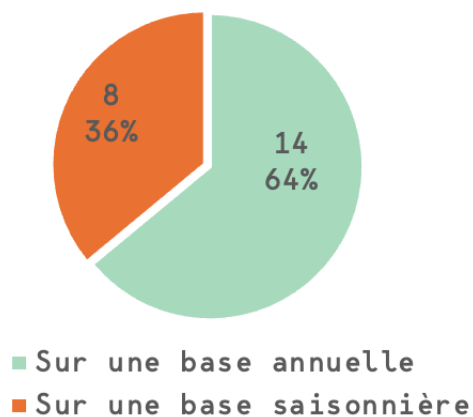


Figure 6 : Période d'activités (organismes)

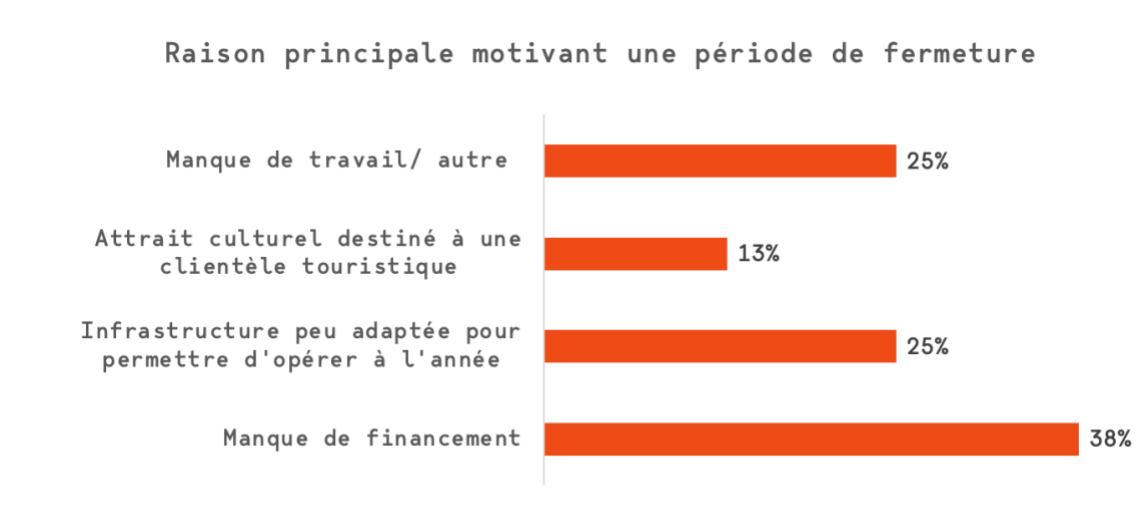


Figure 7 : Raisons motivant la fermeture de l'organisme

La figure 6 révèle que plus du tiers des organismes répondants (36%) réalisent leurs activités sur une base saisonnière. Parmi les raisons motivant une période de fermeture, le manque de financement arrive en première position (figure 7).

Formation académique initiale en lien avec l'activité professionnelle

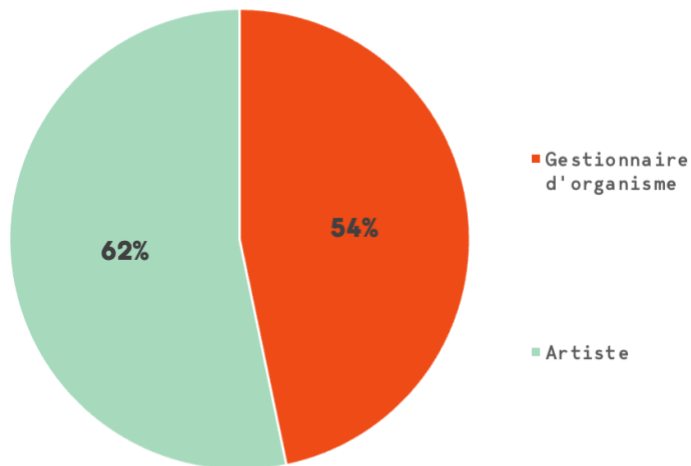


Figure 8 : Formation académique des répondants

La figure 8 permet de constater qu'un peu plus de la moitié seulement (54%) des répondants et des répondantes qui sont gestionnaires d'organismes possèdent une formation académique en lien avec leurs responsabilités actuelles. En ce qui concerne les artistes, on observe une corrélation un peu plus marquée entre la formation académique initiale et leur statut actuel (62%). Considérant qu'une proportion significative (environ 40%) des artistes et gestionnaires n'ont pas reçu de formation initiale en lien avec leur profession actuelle, il est légitime de penser que les besoins de développement des compétences de cette catégorie peuvent être plus prégnants et nécessiter une attention particulière.

Années d'expérience cumulées comme travailleur ou travailleuse en culture

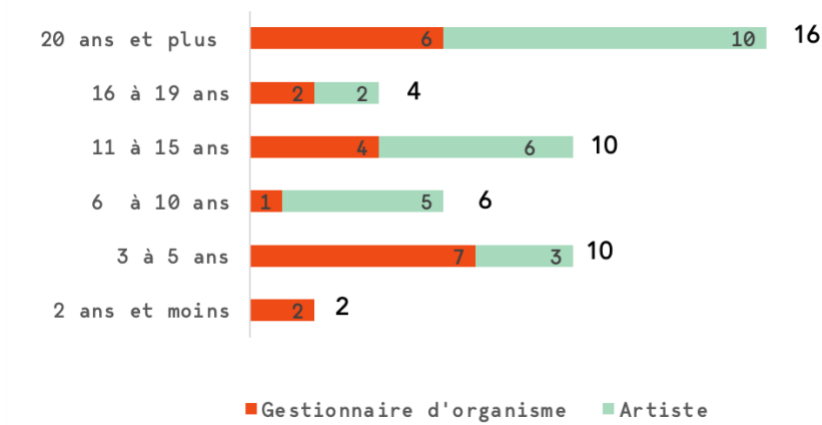


Figure 9 : Années d'expérience des répondants

La figure 9 permet de constater que le questionnaire a réussi à rejoindre des personnes de tous les niveaux d'expérience en culture.

Tranches d'âge et genre des répondant et des répondantes

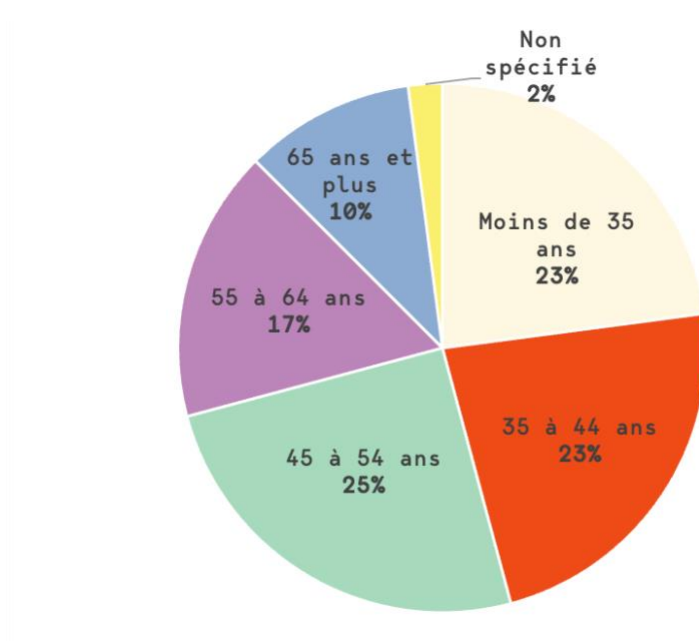


Figure 10 : Tranche d'âge des répondants et des répondantes

La représentation par tranches d'âge apparaît dans l'ensemble équilibrée, exceptée pour les plus de 65 ans qui ne représentent que 10 % du total des répondants et des répondantes.

Genre des répondants et des répondantes	Organisme	Artiste	Total	%
Femme	17	16	33	69%
Homme	3	6	9	19%
Non-binaire	1	3	4	8%
Non spécifié	1	1	2	4%

Tableau 13 : Genre des répondants et des répondantes

Les personnes répondantes au questionnaire sont majoritairement des femmes et ce, quel que soit le profil.

Principale source de revenus (artistes)

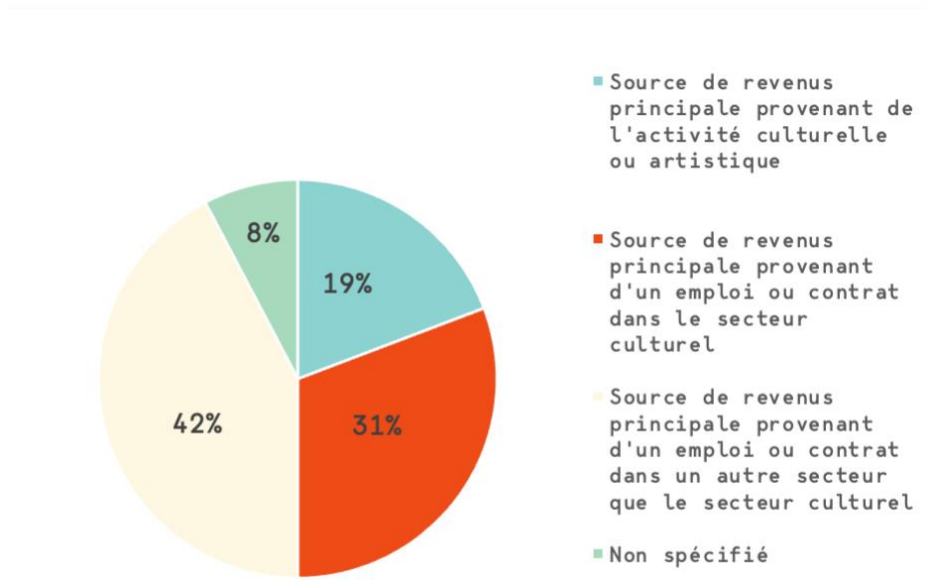


Figure 11 : Principale source de revenus

La figure 11 révèle que la principale source de revenus des artistes provient d'un emploi ou de contrats dans le secteur culturel (31%) ou dans un autre secteur (42%). Moins de 20% des artistes parviennent à tirer leur principale source de revenus de leur art.

Revenus moyens tirés de sa pratique artistique (artistes)

Revenus moyens tirés de l'activité artistique	Nbr	%
Moins de 5 000\$	7	27%
Entre 5 000\$ et 9 999\$	8	31%
Entre 10 000\$ et 19 999\$	5	19%
Entre 20 000\$ et 29 999\$	2	8%
Plus de 30 000\$	2	8%
Non précisé	2	8%

Tableau 14 : Revenus moyens (artistes)

Seuls 16% des personnes répondantes déclarent des revenus moyens tirés de leur activité artistique de plus de 20 000\$ annuellement.

Nombre d'heures hebdomadaires consacrées à la pratique artistique

Moins de 10 heures	2	8%
Entre 10 et 19 heures	5	19%
Entre 20 et 29 heures	10	38%
30 heures et plus	6	23%
Je ne sais pas	3	12%

Il ne semble pas exister de corrélation entre le nombre d'heures consacrées à la pratique artistique et le niveau de revenus tirés de sa pratique : Parmi les 16 personnes répondantes qui déclarent consacrer 20 heures et plus par semaine à leur pratique artistique, 50% déclarent gagner moins de 5 000\$ en revenus artistiques.

Répartition moyen du temps de travail
par type de tâche (%)

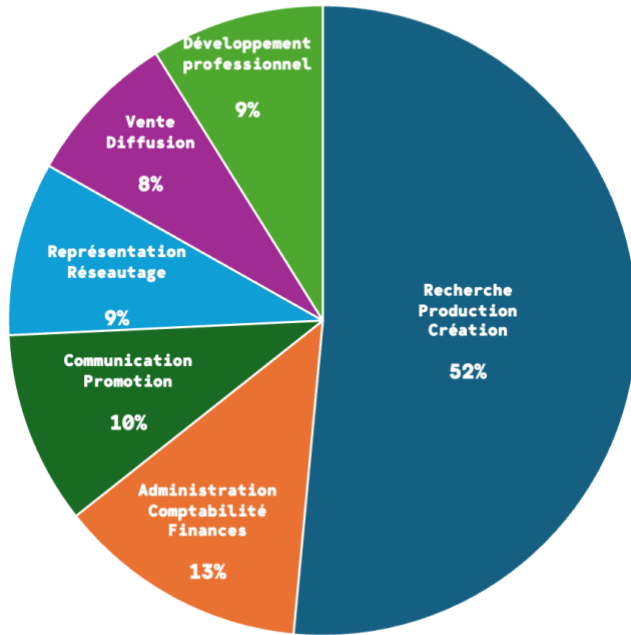


Figure 12 : Temps de travail par type de tâche - ARTISTES

La figure 12 révèle que les tâches connexes à la création (administration, finances, communication, formation, représentation, diffusion) occupent près de 50% du temps consacré à la pratique artistique.

Affiliation à des regroupements, associations ou syndicats

Pourcentage des personnes répondantes ayant répondu par l'affirmative	Organismes	Artistes
	95%	100%

La majorité des artistes sont membres de CBSL. En revanche, les résultats du questionnaire montrent que les artistes ont moins le réflexe de devenir membre de leur association disciplinaire nationale.

PROFIL DES PERSONNES PARTICIPANTES AUX TABLES DE DISCUSSION

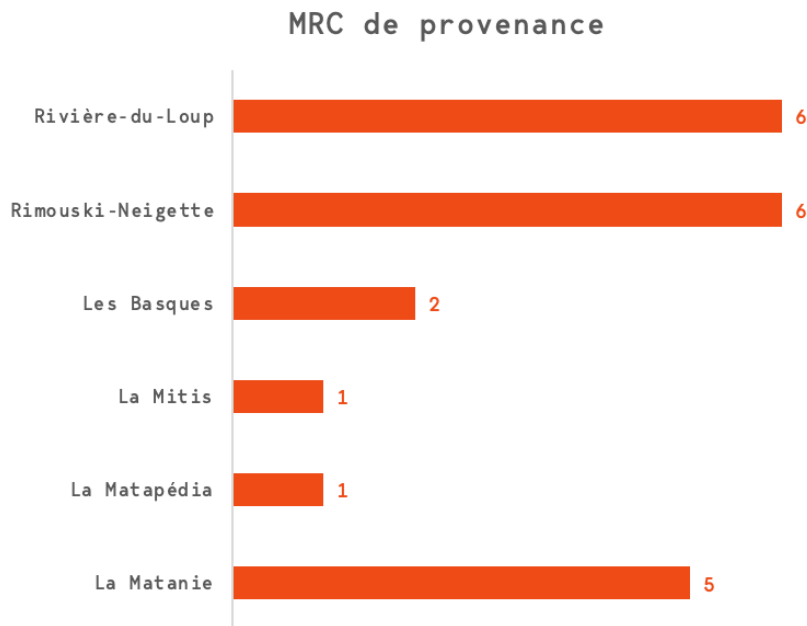


Figure 13 : Provenance des participants et participantes - Tables de discussion

Les tables de discussion ont permis de recueillir des données dites qualitatives. 21 personnes ont généreusement accepté d'y participer. Les participants et participantes provenaient de six des huit MRC, avec une plus forte représentativité des personnes provenant des MRC de Rivière-du-Loup et de Rimouski-Neigette.

Statut des participants et participantes

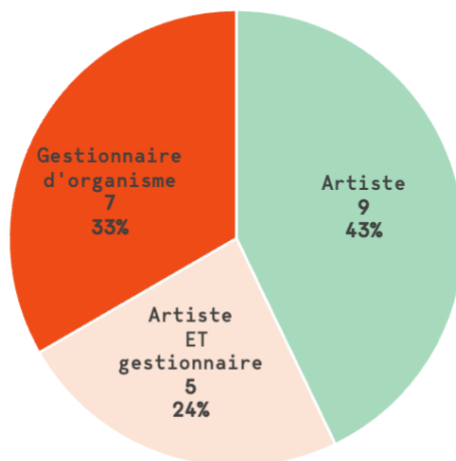


Figure 14 : Statut des participants et participantes- Tables de discussion

Proportion organisme ou
artiste de la relève

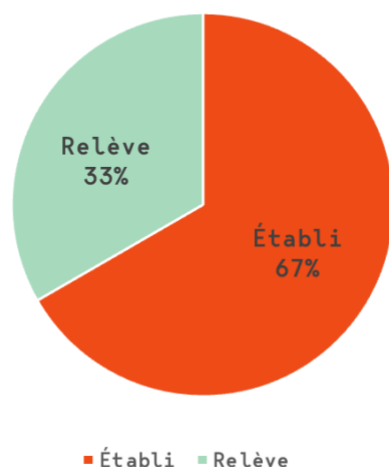


Figure 15 : Profil des participants et participantes- Tables de discussion

Les figures 14 et 15 révèlent un bon équilibre entre artistes, représentants et représentantes d'organismes. La relève y est également bien représentée.

	Table Matane		Table Rivière-du-Loup		Table Rimouski	
	Discipline principale	Discipline secondaire	Discipline principale	Discipline secondaire	Discipline principale	Discipline secondaire
Arts littéraires				2	1	
Arts visuels	4		1	1	1	2
Arts vivants	1		2			1
Cinéma & vidéo			1		1	
Métier d'art			1	1	1	
Multidisciplinaire					1	
Musique et art sonore	1	1	1	2	1	
Patrimoine			2		1	
	6		8		7	

Tableau 15 : Représentation disciplinaire - Tables de discussion

Hormis une représentation faible du milieu des arts littéraires, les tables de discussion sont parvenues à réunir des artistes et des représentants ou représentantes d'organismes provenant des différentes disciplines actives en région.

PRATIQUES OBSERVÉES

Niveau de développement organisationnel et opérationnel des personnes répondantes

Définitions des sept dimensions analysées

La gouvernance et la structure organisationnelle (organismes uniquement)

La gouvernance réfère à l'ensemble des règles, des processus et des structures qui permettent de diriger, de contrôler et de faciliter la prise de décisions au sein d'un organisme. Elle vise à établir un cadre transparent, équitable et responsable pour permettre le bon déploiement des activités. La structure organisationnelle désigne la façon dont les tâches, les responsabilités et les niveaux d'autorité sont répartis et coordonnés au sein d'un organisme.

L'organisation du travail (artistes)

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

La vision et le positionnement stratégique

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

Le développement professionnel

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

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

La gestion des activités, la gestion de carrière et le financement

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

La communication et la promotion

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

La diffusion, le développement des publics et la commercialisation

La diffusion, le développement des publics et la mise en marché réfèrent aux stratégies, processus et mécanismes mis en place pour susciter l'intérêt, rejoindre et fidéliser son public cible, pour stimuler les échanges et interactions avec celui-ci et pour élargir et accroître son audience ou sa clientèle.

La recherche et le développement

La recherche et développement (R&D) désigne l'ensemble des processus par lesquels un organisme ou artiste explore de nouvelles idées, technologies, méthodes, concepts et les transforme en projets, services ou processus innovants. Elle vise à générer de nouvelles connaissances, à améliorer les activités existantes, à anticiper les évolutions de notre société et à favoriser la croissance à long terme de l'organisme ou le développement de la carrière de l'artiste.

Résultats sommaires en pourcentage par profil

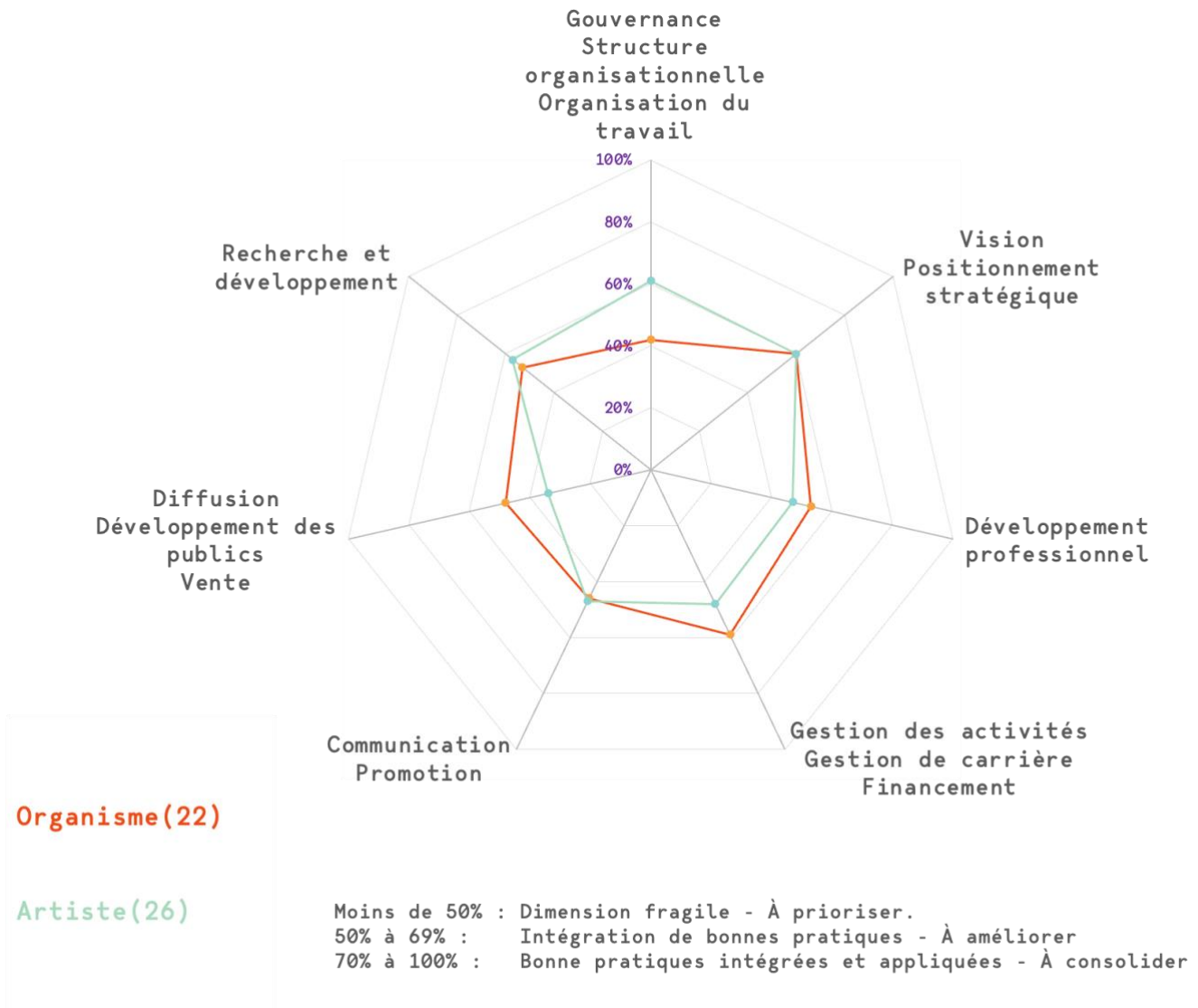


Figure 16 : Résultats par dimension et par profil

La figure 16 offre une vue synthétique du niveau de développement organisationnel et opérationnel des personnes répondantes par dimension analysée dans le cadre de cette enquête. Le schéma révèle que globalement, les organismes répondants obtiennent un taux de développement moyen entre 40 % et 60% en fonction de la dimension analysée. La gouvernance, l'organisation du travail, la diffusion et le développement des publics représentent les dimensions les plus fragiles et qui mériteraient d'être priorisées. Les autres résultats, compris entre 50% et 70 %, révèlent, quant à eux, l'intégration et l'application de bonnes pratiques. On note que

ces dimensions pourraient toutefois être renforcées et consolidées grâce à des formations ciblées.

En ce qui concerne les artistes, le niveau de développement organisationnel et opérationnel est assez homogène, oscillant aux alentours de 60%, exceptée la dimension Diffusion et développement des publics dont la moyenne se situe à moins de 40%.

Le taux de développement, tous profils et dimensions confondus, étant inférieur à 70 %, il existe une marge d'amélioration possible et souhaitable, susceptible d'être comblée par des formations appropriées.

Dimension 1 : Gouvernance et structure organisationnelle

Organismes (22 répondants et répondantes)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE
	Pratiques observées
	Faits saillants Constats et enjeux
La gouvernance est bien définie grâce à un ensemble de politiques, chartes et documents qui précisent les rôles, pouvoirs et responsabilités des dirigeants.	L'adoption de certaines politiques* est à consolider chez plusieurs organismes. Parmi toutes les politiques listées, seules deux politiques usuelles sont adoptées par plus de 50% des personnes répondantes (règlements généraux et code d'éthique et de déontologie).
L'organisation déploie des stratégies et actions pour permettre aux administrateurs et administratrices de jouer pleinement leur rôle.	Près de la moitié des personnes répondantes (45%) ne possède pas de mécanisme pour faciliter le recrutement, l'accueil et l'intégration de nouveaux administrateurs et administratrices. Seuls 50% possèdent un document précisant les rôles et responsabilités des membres du CA. 36% des personnes répondantes remettent une trousse aux nouveaux administrateurs et administratrices. On observe que 23% ne possèdent pas d'assurance administrateurs.
La structure de gouvernance est bien définie et encadrée. L'existence de comités permanents contribue à soutenir l'équipe permanente et à impliquer les membres ainsi que les administrateurs et administratrices dans la vie de l'organisation.	Plus des deux tiers des personnes répondantes (68%) déclarent posséder un comité exécutif et/ou des comités permanents. La même proportion s'appuie systématiquement sur leurs politiques de gouvernance.
Les processus décisionnels sont bien définis et cohérents.	86 % des personnes répondantes déclarent que les processus sont bien établis mais qu'il existe parfois des retards ou des incohérences dans la prise de décision (18%).
L'organisme possède un organigramme qui reflète sa structure organisationnelle.	54% des organismes répondants possèdent un organigramme.
Les besoins de main-d'œuvre sont évalués, planifiés et anticipés.	Plus de la moitié des personnes répondantes (59 %) évalue leurs besoins de main-d'œuvre périodiquement ou de manière anticipée et planifiée. 45% déclarent leurs besoins de main-d'œuvre comme étant un enjeu fort.
Un descriptif de poste est associé à chaque emploi permanent.	68 % des personnes répondantes produisent des descriptifs d'emploi pour les postes permanents.
Chaque embauche donne lieu à la signature d'un contrat de travail.	64 % des personnes répondantes procèdent systématiquement à la signature d'un contrat de travail à l'embauche.
L'organisme s'appuie sur des politiques RH pour assurer une gestion saine de ses ressources humaines.	Hormis l'adoption d'une politique contre le harcèlement chez 68% des répondants, les politiques RH font globalement défaut au sein des organismes. Moins d'un tiers des personnes répondantes possède une politique salariale (27%) ou une grille salariale (32%). 14% seulement possèdent une politique EDI (Équité-diversité-inclusion).
L'organisme réalise une évaluation annuelle des employés.	Seulement 27 % des personnes répondantes réalisent une rencontre d'évaluation formelle des membres de leur équipe Parmi eux, la majorité (67%) s'appuie sur une grille d'évaluation formelle.
L'organisme possède un plan de relève ou une politique de transmission des connaissances pour les postes clés de l'organisme.	Seulement 18 % des personnes répondantes possèdent un plan de relève en cas d'absence prolongée d'un.e employé.e-clé.

* Code d'éthique et de déontologie / Politique de gestion des risques / Politique de gestion financière / Trousse des administrateurs/ Principes de saine gouvernance

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 16 : Niveau de développement - Gouvernance/Structure organisationnelle – ORGANISMES

Le tableau 16 met en lumière le fait que parmi les pratiques ayant fait l'objet d'une analyse, les organismes rencontrent des défis en lien avec la gouvernance, la gestion et l'implication des membres du conseil d'administration ainsi que les politiques et les mécanismes entourant la gestion des ressources humaines (politiques salariales, processus d'évaluation annuelle des employé.e.s, plan de relève).

Puisque les pratiques suivantes apparaissent fragiles, il semblerait opportun de planifier des formations de groupe, d'offrir des accompagnements sur mesure aux gestionnaires et/ou de leur donner accès à des boîtes à outils pour les soutenir dans la consolidation ou l'harmonisation de leur modèle de gouvernance et de leur structure organisationnelle. La création d'une cellule de codéveloppement destinée aux gestionnaires pourrait également offrir un espace pertinent de réflexion et d'échanges pour adresser les défis et enjeux auxquels ils et elles font face.

	Perception des personnes répondantes		
	Satisfaisant	À améliorer	Problématique
Gouvernance	45 % (10)	50 % (11)	5 % (1)
Structure organisationnelle	59 % (13)	27 % (6)	14 % (3)

Le tableau ci-dessus confirme que la gouvernance est perçue par les répondants et les répondantes comme un enjeu sur lequel il serait utile de travailler.

	Pas du tout d'accord	Partiellement en accord	En accord ou totalement en accord
Les administrateurs et administratrices sont adéquatement préparés à jouer leurs rôles et à assumer leurs responsabilités.	0%	45% (10)	54% (12)
Les moyens de communication internes sont efficaces pour faciliter la circulation et le partage d'information entre la direction et les administrateur et administratrices.	0%	27% (6)	73% (16)
Les documents préparés pour les administrateurs permettent d'assurer un suivi et un contrôle efficaces.	5% (1)	18% (4)	77% (17)

Le tableau ci-dessus illustre que près de la moitié des personnes répondantes (45%) est partiellement en accord avec la déclaration selon laquelle les administrateurs et administratrices sont adéquatement préparés à jouer leurs rôles. Nous le verrons

plus loin dans l'étude des faits saillants tirés des tables de discussion, la bonne répartition des rôles entre la direction et les membres du CA n'est pas toujours évidente et peut, dans certains cas, mener à du micro-management.

	Auto évaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension (nbr répondants et répondantes)		
	Partielle	Générale	Avancée
Gouvernance	5	12	5
Gestion des ressources humaines	6	13	3
Mécanismes / Politiques internes	11	9	2
Obligations légales	12	8	2

Le tableau ci-dessus permet d'observer que la majorité des gestionnaires considèrent avoir une maîtrise partielle ou générale en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance. Des formations de niveau avancé sont à privilégier.

Les sujets touchant les politiques internes et les obligations légales sont globalement moins maîtrisés par les répondants et les répondantes. Dans ce contexte, des activités de formation de niveau débutant ou intermédiaire sont à privilégier. Un accompagnement sur mesure ou le recours à des consultants ou des consultantes externes pourraient s'avérer utiles pour l'élaboration de politiques internes.

Dimension 1 : Organisation du travail

Artistes (26 répondants et répondantes)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE
	Pratiques observées
	Faits saillants Constats et enjeux
L'artiste possède un dossier artistique complet composé d'une démarche artistique, d'une biographie, d'un CV artistique, d'un portfolio (documentation visuelle des projets ou des œuvres).	La grande majorité des personnes répondantes (21) possède un dossier artistique complet. Une portion significative d'entre eux déclare toutefois que ces documents mériteraient d'être retravaillés ou actualisés.
L'artiste utilise des outils de gestion de base qui facilitent le déploiement de ses projets et de sa carrière (outils de gestion des finances, calendrier, devis et facturation, gestion de projets).	19 % des artistes n'utilisent aucun des outils de gestion de base listés dans le questionnaire. Chaque outil est utilisé par moins de 50 % des personnes répondantes, excepté le calendrier de travail qui est adopté par les deux tiers des répondants et répondantes. Seuls 2 répondant.e.s déclarent utiliser des outils ou logiciels de planification et de gestion de projets.
L'artiste délègue certaines tâches liées à la gestion à des ressources externes (comptabilité, fiscalité, demandes de subvention, promotion, commercialisation).	Le recours à des ressources externes touche principalement la comptabilité, la fiscalité et les demandes de subventions. 42 % des artistes ne délèguent aucune tâche de gestion-administration à l'externe.
L'artiste s'appuie sur des listes ou des bases de données pour faciliter la gestion et les suivis de ses projets (fournisseurs, partenaires, collaborateurs, programmes et appels à projets, etc.).	62 % des personnes répondantes n'utilisent aucune des listes ou base de données listées dans le questionnaire. Chaque base de données listée est utilisée par moins de 40% des artistes.

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

Tableau 17 : Niveau de développement - Organisation du travail - ARTISTES

Le tableau 17 permet de constater que les artistes ne sont pas nécessairement bien outillés pour planifier leurs projets et leurs activités, assurer la gestion administrative et financière ainsi que le suivi de leurs projets. Des ateliers pratiques axés sur l'utilisation d'outils de gestion simples, communément utilisés en entrepreneuriat, pourraient être privilégiés. Des formations touchant à l'entrepreneuriat artistique représentent aussi une voie à explorer pour aider les créateurs et créatrices à adopter une posture d'artiste-entrepreneur ou artiste-entrepreneuse. L'accès à des boîtes à outils pourrait également s'avérer utile.

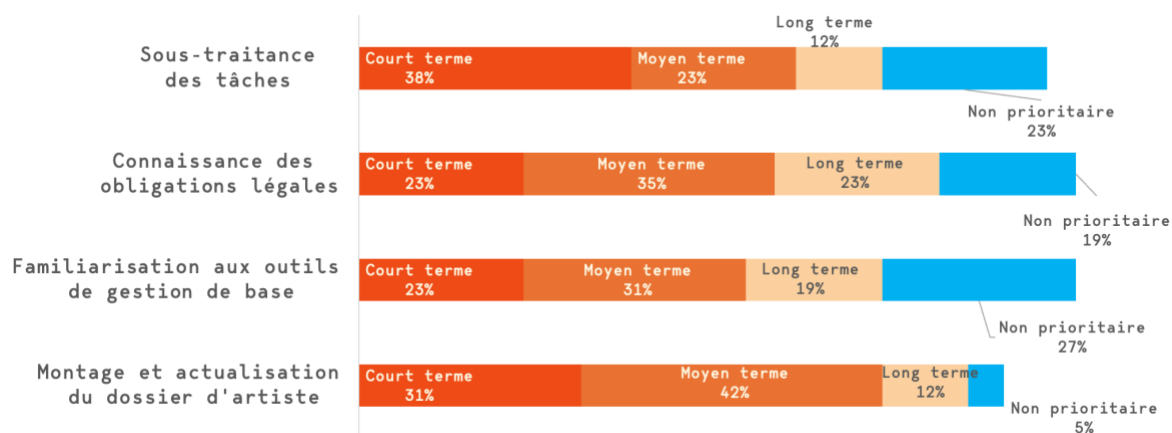
	Perception des répondants et répondantes		
	Pas du tout d'accord	Partiellement en accord	En accord ou totalement en accord
Mon dossier d'artiste est complet et à jour.	8 % (2)	38 % (10)	53 % (14)
Je suis correctement outillé-e pour planifier et gérer mes projets artistiques.	8 % (2)	46 % (12)	46 % (12)
Je connais mes obligations légales en matière de fiscalité, de taxes et/ou je m'appuie sur une ressource externe compétente pour m'acquitter de ces obligations.	15% (4)	38% (10)	46 % (12)
Je connais mes droits en tant qu'artiste (droits d'auteur, propriété intellectuelle, droit du travail).	23% (6)	54% (14)	23% (6)

Les résultats visibles ci-dessus sont cohérents avec les observations tirées du tableau 17. Entre la moitié et les deux tiers des personnes répondantes reconnaissent qu'elles rencontrent des défis en matière de gestion et de planification, d'obligations légales et de droits d'auteur.

	Auto-évaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Maitrise partielle	Maitrise générale	Maitrise avancée
Présentation claire et attrayante de votre recherche artistique et de vos projets.	3	16	7
Mise en valeur du parcours artistique et de l'expertise.	7	13	6
Utilisation d'outils performants pour faciliter le suivi et la réalisation de projets.	13	12	1
Obligations légales.	15	9	2

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

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Une proportion non négligeable des personnes répondantes (entre un quart et un tiers des répondants et répondantes) déclare vouloir prioriser à court terme le perfectionnement de leurs compétences et habiletés en matière d'organisation du travail et d'actualisation de leur dossier d'artiste. On note toutefois qu'entre 17% et 46% des personnes répondantes déclarent ces sujets comme non prioritaires ou à traiter à plus long terme. On le voit ici, les réflexes relevant davantage de l'entrepreneuriat artistique sont plus difficilement intégrés par les artistes. Des activités de sensibilisation au modèle entrepreneurial sont à envisager pour s'assurer d'une bonne adhésion des artistes à ce type de formations.

Dimension 2 : Vision et positionnement stratégique

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède une planification stratégique	68 % des organismes déclarent ne pas posséder de planification stratégique (8) ou que celle-ci est échue (7).
Les membres du conseil d'administration et l'équipe prennent part au processus de réflexion et d'élaboration de la planification stratégique.	86% des répondants déclarent impliquer les administrateurs et administratrices (86%) dans son processus d'élaboration.
L'organisme possède un plan d'action annuel.	36 % des organismes déclarent ne pas posséder de plan d'action annuel. La majorité des personnes répondantes qui en possède un (71%) implique leur équipe dans son élaboration.
L'organisme produit des prévisions budgétaires pluriannuelles.	Près de la moitié des personnes répondantes (45%) déclare ne pas posséder de prévisions budgétaires pluriannuelles.
Des moments d'échange et divers moyens de communication permettent à la direction et à son équipe de discuter de la vision, des valeurs et des stratégies de développement de l'organisation.	73 % des organismes déclarent prévoir des temps d'échange ou des moyens de communication spécifiques pour discuter en équipe de la vision, des valeurs et des stratégies de développement à long terme.
L'organisme organise des activités de type lac-à-l'épaule pour permettre à l'équipe et au conseil d'administration de discuter de la vision, des valeurs et des stratégies de développement de l'organisation.	Seuls 45% des organismes organisent des activités de type Lac-à-l'épaule.
L'organisme s'appuie sur diverses stratégies pour améliorer son positionnement dans l'écosystème culturel et artistique et dans le milieu régional (notoriété, reconnaissance, maillage)	Les quatre stratégies de base* listées dans le questionnaire sont adoptées par la grande majorité des répondants et répondantes (entre 73% et 100%)
L'organisme effectue des veilles stratégiques pour se tenir informé des développements et des opportunités dans son domaine d'activité.	La grande majorité des organismes réalise des veilles stratégiques. Celles-ci touchent principalement les sources de financement (91 %), le développement du secteur (82%), la gestion des organisations (55 %) et les grandes tendances en culture (50 %).

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

* Développement d'alliances et de collaborations avec des organismes du milieu, maillages et concertation avec les partenaires régionaux, activités de représentation, participation à des colloques et froums.

Tableau 18 : Niveau de développement - Vision stratégique – ORGANISMES

Le tableau 18 permet d’observer que plus des deux tiers des organismes répondants ne possèdent pas de planification stratégique et près de la moitié ne possède pas de prévisions budgétaires pluriannuelles. Ces bonnes pratiques n’étant pas totalement assimilées par une portion des organismes, il serait judicieux de prévoir des formations touchant l’élaboration de tels outils.

	Autoévaluation du besoin d'améliorer ses pratiques			
	Aucun	Faible	Modéré	Fort
Améliorer son positionnement stratégique	0%	18% (4)	32% (7)	50% (11)
Actualiser sa vision de développement	9% (2)	9% (2)	50% (11)	32% (7)
Mieux cerner les opportunités et menaces provenant de l'environnement externe (analyse FFOM)	5% (1)	41% (9)	27% (6)	27% (6)
Déterminer les forces et faiblesses de l'organisation (diagnostic organisationnel)	9% (2)	32% (7)	27% (6)	32% (7)
Se réserver des espaces et moments de réflexion pour penser le développement stratégique de l'organisation.	5% (1)	14% (3)	32% (7)	50% (11)

En cohérence avec le tableau précédent, Une forte proportion des personnes répondantes ressent un besoin modéré ou fort de travailler à l’amélioration de sa vision et de son positionnement stratégique ainsi que de se réserver des temps de réflexion pour penser le développement de l’organisme à plus long terme.

	Auto-évaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Maitrise partielle	Maitrise générale	Maitrise avancée
Leadership du dirigeant (capacités à mobiliser, fédérer, rallier son équipe)	3	12	7
Vision stratégique	7	10	5
Planification stratégique	8	10	4
Planification financière	6	13	3
Représentation, développement de partenariats stratégiques	5	11	6
Analyse systémique et démarche prospective	12	9	1

Pour la plupart des sujets listés ci-dessus, des formations de niveau intermédiaire-avancé sont à préconiser. On note que l'approche systémique et la prospective sont des sujets moins bien maîtrisés. Des formations de base et de niveau intermédiaire sont à privilégier.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Une forte proportion des personnes répondantes déclare vouloir travailler sa vision et son positionnement stratégique à court (41%) ou moyen (41%) terme. Les nouvelles réalités post-COVID et la nécessité pour les organismes d'ajuster leur modèle en fonction de celles-ci (recul des financements publics, nouvelles habitudes de consommation des publics, marché du travail) expliquent certainement en partie cette situation.

Dimension 2 : Vision et positionnement stratégique

Artistes (26 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'artiste s'appuie sur un plan d'action annuel et un budget prévisionnel pour faciliter la gestion et la planification de ses projets et de ses activités sur une base annuelle.	Les deux tiers des artistes ne possèdent aucun de ces outils. Parmi eux 12% déclarent toutefois que ces outils sont non nécessaires à la bonne gestion de leur carrière.
La vision et les valeurs qui guident l'artiste sont clairement définies et mises en valeur.	Seuls 27 % des artistes déclarent que leur vision et leurs valeurs sont clairement définies et communiquées. 65 % mentionnent en revanche que celles-ci sont partiellement établies.
L'artiste s'accorde des moments dans l'année pour ajuster ses objectifs professionnels en fonction des résultats obtenus, réfléchir à sa pratique, procéder à des changements d'ordre stratégique ou organisationnel.	50 % des artistes déclarent s'accorder régulièrement des moments de réflexion sur leur pratique et pour évaluer leurs résultats.
L'artiste est à l'affût des opportunités d'appui, de financement et de reconnaissance accessibles dans sa discipline (appels à projets, appels à candidatures, programmes de subventions, bourses, prix, concours).	92 % des artistes effectuent une veille mais 38 % d'entre eux mentionnent une difficulté à trouver l'information facilement.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

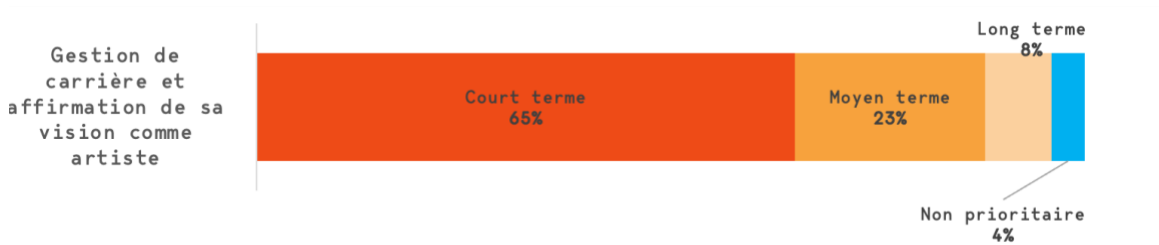
Tableau 19 : Niveau de développement - Vision stratégique - ARTISTES

Le tableau 19 permet de constater que plus des deux tiers des personnes répondantes ne s'appuient pas nécessairement sur un plan d'action et un budget prévisionnel pour planifier le développement de leurs projets et de leurs activités. On note par ailleurs qu'une large proportion déclare ne pas avoir de vision ou de valeurs bien définies pour guider sa carrière (identité artistique). Dans ce contexte, il pourrait être opportun d'offrir des formations dans ces domaines et de faciliter l'accès et l'utilisation d'outils simples de planification.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Maitrise partielle	Maitrise générale	Maitrise avancée
Vision stratégique	16	6	4
Sources de financement financière	15	7	4
Connaissance de l'écosystème	9	12	5

Le tableau ci-dessus précise le niveau de compétences des personnes répondantes selon plusieurs thématiques. Des formations de niveau intermédiaire ou avancé sont à privilégier.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



L'échelle de priorité révèle qu'une majorité de répondants et de répondantes souhaite travailler sa gestion de carrière et l'affirmation de sa vision à court terme.

Dimension 3 : Développement professionnel

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme offre à son équipe l'occasion de suivre des formations pour développer ses compétences et ses habiletés.	82 % des organismes déclarent offrir à leur équipe des formations.
Le ou la gestionnaire possède une bonne connaissance des forces et faiblesses des membres de son équipe en matière de compétences.	Seuls 9 % des organismes considèrent ne pas posséder une bonne connaissance des forces et des faiblesses des membres de son équipe.
L'organisme élabore un plan de formation individuel pour chaque employé.e permanent.e.	95 % des organismes déclarent ne pas être dotés d'un plan de formation individuel pour chaque employé.e permanent.e.
Les besoins de formation sont évalués et connus.	Près du tiers des organismes procède à une évaluation des besoins de formation. Plus de la moitié des répondants et répondantes déclare offrir des formations à la demande (10%) ou en fonction des occasions qui se présentent (48%).
Les employé.e.s ont suivi des formations au cours des deux dernières années.	La grande majorité des répondants et répondantes (86%) déclare avoir offert des formations aux membres de leur équipe au cours des deux dernières années.
Le ou la gestionnaire principal.e a suivi des formations portant sur le leadership du dirigeant ou les habiletés de gestion au cours des deux dernières années.	41 % des organismes déclarent ne pas avoir offert ce type de formations au cours des deux dernières années.
Le ou la gestionnaire principale a reçu l'appui d'un.e mentor ou d'un.e coach pour développer son leadership ou ses compétences de gestion au cours des deux dernières années.	59 % des personnes répondantes déclarent ne pas avoir offert à leur gestionnaire principal.e ce type d'accompagnement au cours des deux dernières années.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 20 : Niveau de développement - Développement professionnel – ORGANISMES

Le tableau 20 met en lumière l'application par la majorité des organismes de bonnes pratiques en matière de développement des compétences de leur équipe. On note toutefois que la dotation d'un plan de formation pour chaque employé.e demeure peu répandue. Outiller les gestionnaires afin qu'ils ou elles intègrent un plan de développement des compétences à même leur outil d'évaluation annuelle de chaque employé.e pourrait être utile. Par ailleurs, on observe que le recours à du coaching, du mentorat ou à des formations en leadership ou en gestion n'est pas généralisé chez les gestionnaires. Il s'agit pourtant d'activités porteuses pour toute personne dirigeante soucieuse de perfectionner et d'actualiser ses habiletés de gestion, en plus de lui permettre d'atténuer la charge mentale et le sentiment de solitude qu'elle peut ressentir.

Dimension 3 : Développement professionnel

Artistes (26 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
Le développement professionnel (formation continue) est perçue comme importante pour le développement de la carrière de l'artiste. Temps, argent et énergie lui sont consacrés.	58% des personnes répondantes déclarent consacrer temps, ressources et énergie à leur développement professionnel. Les autres reconnaissent son importance mais déclarent y consacrer peu de temps pour diverses raisons.
L'artiste évalue ses besoins de formation et élabore un plan de formation pour s'assurer de bien cibler les formations à suivre.	92 % des personnes répondantes déclarent ne pas être dotés d'un plan de formation individuel.
Les besoins de formation sont évalués et connus.	85% des personnes répondantes estiment avoir une bonne connaissance de leurs forces et faiblesses en matière de compétences.
L'artiste a suivi des formations au cours des deux dernières années.	La grande majorité des personnes répondantes (77%) déclare avoir suivi des formations au cours des deux dernières années.
L'artiste a suivi des formations portant sur l'entrepreneuriat, le démarrage d'entreprise ou la gestion de carrière.	42 % des personnes répondantes déclarent ne pas avoir suivi de formations liées à l'entrepreneuriat artistique.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 21 : Niveau de développement - Développement professionnel – ARTISTES

Le tableau 21 montre qu'une proportion non négligeable de personnes répondantes (42%) ne priorise pas le développement des compétences dans leur parcours artistique. Si la majorité des artistes ne s'appuient pas sur un plan de développement professionnel formel, on observe quoiqu'il en soit que 85% des personnes répondantes considèrent posséder une bonne connaissance de leurs forces et faiblesses. Enfin, 42% des personnes répondantes n'ont jamais suivi de formations touchant l'entrepreneuriat, le démarrage d'entreprise ou la gestion de carrière artistique. Dans ce contexte, des formations axées sur ces sujets pourraient être programmées.

Dimension 4 : Gestion et structure de financement

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
Les méthodes et les stratégies en gestion de projets sont bien intégrées et appliquées (objectifs SMART, planification détaillée, budget prévisionnel, mécanismes de suivi et de contrôle, évaluation, documentation des apprentissages, outils de gestion collaboratifs).	Dans l'ensemble, les organismes ont intégré des méthodes, des stratégies et des mécanismes pour planifier et gérer leurs activités et projets de manière efficiente et coordonnée.
L'organisme s'appuie sur des outils de gestion de projets pour faciliter la planification, la mise en oeuvre et le suivi des projets (diagramme de Gantt, calendrier de production, tableau de bord, système de partage de documents, application de gestion de projets, outils de communication).	Dans l'ensemble, les organismes ont adopté une belle variété d'outils de gestion de base. Parmi les outils listés dans le questionnaire, les applications en gestion de projets collaboratifs (ASANA, Trello) sont les outils les moins utilisés.
L'organisme utilise des logiciels ou outils de gestion et de planification qui favorisent une culture de la collaboration à l'interne de l'équipe et qui facilitent la circulation et le partage d'informations	50% des personnes répondantes ont intégré des outils, applications ou logiciels qui facilitent la communication et les collaborations à l'interne de l'équipe. 41% mentionnent les utiliser tout en apportant une nuance : L'adoption de ces outils varie d'un membre de l'équipe à l'autre. Le manque de formation, de temps pour implanter l'outil et de ressources financières sont nommés comme frein à leur adoption généralisée.
Les bonnes pratiques en gestion RH sont intégrées et appliquées (définir les rôles et responsabilités, communication interne et externe efficace, faciliter l'engagement et la motivation, formation).	La grande majorité des organismes a intégré de bonnes pratiques en gestion. On observe toutefois que seuls 36% des organismes développent des stratégies spécifiques pour garantir une formation et un accompagnement efficient des équipes. Une même proportion intègre des mesures pour reconnaître la performance.
La structure financière des organisations repose sur des ressources publiques et privées. Les répondants possèdent des prévisions pluriannuelles pour assurer une bonne prévisibilité de leurs revenus/dépenses.	Seuls 45% des personnes répondantes possèdent des prévisions budgétaires pluriannuelles. La structure financière des répondants et répondantes s'articule autour d'une pluralité de ressources publiques et privées, limitant la dépendance à une source unique.
Les organismes se sont dotés d'une stratégie de diversification de leurs sources de revenus	73% des organismes répondent par l'affirmative mais seuls 9% déclarent que leur stratégie est efficace et permet l'accroissement des sources de revenus.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 22 : Niveau de développement – Gestion et structure de financement – ORGANISMES

Le tableau 22 permet de constater que, globalement, les organismes ont implanté de bonnes pratiques en gestion. Il existe toutefois une marge d'amélioration possible, notamment en gestion des ressources humaines et en ce qui concerne l'utilisation d'applications numériques pour faciliter la collaboration. La planification financière et les stratégies visant l'augmentation et la diversification des sources de revenus étant plus problématiques, des formations ciblant ces domaines sont à prioriser.

Principaux freins au développement des ressources provenant du secteur public (subventions)

Manque d'expertise en rédaction de demandes de subventions.	14% (3)
Lourdeur administrative / Manque de temps-ressource pour rédiger les demandes de subvention	45% (10)
Absence ou manque de programmes d'appui adaptés à nos activités	36% (8)
Taux de réussite faible.	9% (2)
Niveau de financement accordé insuffisant (plafond).	50% (11)
Aucune de ces réponses.	5% (1)

45% des personnes répondantes mentionnent la lourdeur administrative associée à la rédaction des demandes de subventions et aux redditions de compte ainsi que le manque de temps-ressource pour s'y consacrer. L'automatisation de tâches administratives et l'utilisation de l'IA pourraient figurer parmi les formations susceptibles de soutenir les gestionnaires dans cet aspect de leur travail.

Principaux freins au développement des revenus provenant du secteur privé

Manque d'expertise en matière de stratégie philanthropique.	32% (7)
Difficulté à générer des revenus autonomes.	14% (3)
Manque de temps-ressource pour mener des campagnes de financement	77% (17)
Manque d'intérêt des donateurs ou commanditaires potentiels.	5% (1)
Bassin de donateurs et commanditaires réduit.	41% (9)
Aucune de ces réponses.	14% (3)

Les formations en développement d'un volet philanthropique pourraient être utiles considérant le manque d'expertise observé parmi les personnes répondantes et la difficulté à planifier ces activités de manière efficace.

	Autoévaluation du besoin d'améliorer ses pratiques			
	Aucun	Faible	Modéré	Fort
Leadership du ou de la dirigeant.e	5% (1)	41% (9)	41% (9)	14% (3)
Habilités de gestion	5% (1)	23% (5)	55% (12)	18% (4)
Implantation d'outils de gestion de projets favorisant la collaboration à l'interne.	9% (2)	27% (6)	45% (10)	18% (4)
Plan comptable / suivis comptables	23% (5)	32% (7)	27% (6)	18% (4)
Prévisions budgétaires pluriannuelles.	18% (4)	27% (6)	23% (5)	32% (7)
Stratégie philanthropique	5% (1)	9% (2)	36% (8)	50% (11)

S'inscrivant en concordance avec les constats du tableau précédent, 86% des personnes répondantes mentionnent un besoin modéré (36%) ou fort (50%) de travailler sur leur stratégie philanthropique. Par ailleurs, plus de la moitié des personnes répondantes mentionnent un besoin modéré ou fort de travailler sur l'élaboration de prévisions budgétaires pluriannuelles.

	Perception des répondants et répondantes		
	Pas du tout d'accord	Partiellement en accord	En accord ou totalement en accord
La gestion et la coordination générale des activités sont efficaces.	0%	23% (5)	78% (17)
L'équipe utilise des outils de gestion partagés qui favorisent la collaboration à l'interne et la synergie entre les membres de l'équipe.	5%(1)	23% (5)	73% (16)
Les stratégies financières de l'organisme sont bien définies.	23% (5)	36% (8)	41% (9)
Les mécanismes de gestion financière et de suivi comptable répondent aux saines règles de gestion et permettent de minimiser les risques financiers.	9% (2)	27% (6)	63% (14)
L'organisme déploie des efforts continus pour diversifier ses sources de financement et limiter sa dépendance aux aides publiques.	14% (3)	23% (5)	63% (14)

Le tableau ci-dessus révèle que plus de la moitié des personnes répondantes perçoivent la stratégie financière de leur organisme comme nécessitant des ajustements pour être mieux définie et efficace. Les formations en gestion et planification financière sont à privilégier et ce, d'autant plus dans un contexte de restrictions budgétaires gouvernementales.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise du <u>gestionnaire principal</u> des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Coordination générale des activités	3	11	8
Gestion des opérations / gestion de projets	4	10	8
Leadership du dirigeant	5	12	5
Culture de la collaboration (interne et externe).	3	9	10
Stratégies financières à long terme /Prévisions budgétaires par projet.	10	12	0
Demandes de subventions et redditions de comptes.	4	8	10
Développement d'un volet philanthropique.	17	5	0

Le tableau ci-dessus permet de constater que les gestionnaires ont globalement une maîtrise générale ou avancée en gestion, excepté pour les sujets touchant les

prévisions budgétaires et la philanthropie. Pour ces domaines, les formations de base ou de niveau intermédiaire devraient être privilégiées.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



La moitié des personnes répondantes souhaite travailler sur leurs compétences en gestion et planification financière à court terme.

Dimension 4 : Gestion et financement

Artistes (26 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
La gestion est perçue comme importante pour le développement de la carrière de l'artiste. Temps, argent et énergie lui sont consacrés.	Un peu plus d'un tiers des personnes répondantes (35%) déclare consacrer temps, ressources et énergie à la gestion de leur carrière. La majorité (65%) reconnaît son importance mais déclare y consacrer peu de temps pour diverses raisons.
Les leviers et les stratégies favorisant l'avancement de carrière sont bien intégrés et appliqués*.	La plupart des leviers listés pour favoriser l'avancement de carrière sont utilisés par la majorité des artistes.
L'artiste s'appuie sur des outils de gestion pour faciliter la planification, la mise en oeuvre et le suivi de ses projets**.	Certains outils de base en gestion et suivi de projets sont peu utilisés par les artistes (feuilles de temps, tableau de bord, application de gestion de projets, système).
L'artiste s'appuie sur des outils de gestion financière et de suivi comptable***.	Les outils de gestion financière sont adoptés de manière très variable par les personnes répondantes. La préparation d'un budget prévisionnel (27%) et d'un budget de caisse (4%) n'est pas répandu et demeure assez marginal.
L'artiste applique de bonnes pratiques en gestion de projets.	La négociation de contrats, l'utilisation d'outils de gestion de projets, l'établissement des priorités, le suivi rigoureux des dépenses, la communication proactive avec les parties prenantes et la réalisation de bilans sont des bonnes pratiques adoptées à moins de 50% par les personnes répondantes.

* Assister à des événements artistiques, collaborer avec d'autres artistes, explorer les opportunités de collaboration avec les lieux de production/diffusion, développer son réseau professionnel, déposer des demandes de bourse, répondre à des appels à projets, s'auto-produire/s'auto-diffuser, développer des projets de médiation culturelle, S'inscrire à des infolettres, Devenir membre d'organismes ou associations disciplinaires.

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

*** Budget prévisionnel, budget de caisse, budget par projet, suivi et contrôle des revenus-dépenses sur une base régulière.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 23 : Niveau de développement - Gestion et financement – ARTISTES

La majorité des personnes répondantes (65%) reconnaît l'importance de la gestion dans le développement de leur carrière mais déclare ne pas y consacrer le temps et les ressources nécessaires. Dans ce contexte, on constate que certains réflexes et bonnes pratiques en gestion de projets et planification financière ne sont pas intégrés

par une bonne partie des artistes. L'accès à des boîtes à outils et la tenue de formations visant la familiarisation à des outils de base pour assurer une planification (gestion du temps et des priorités), une gestion et des suivis efficaces sont à privilégier.

Mode de financement de l'activité artistique – Les différentes sources de revenus

Bourses	46% (12)
Cachets de recherche/ production	31% (8)
Vente de mes oeuvres, de mes productions	50% (13)
Droits d'exposition / droits d'auteurs/ cachets ou honoraires	35% (9)
Activités connexes liées à ma pratique artistique (ateliers, cours, etc.)	46% (12)
Emploi ou contrats dans le secteur culturel	50% (13)
Emploi ou contrats dans un secteur autre que le secteur culturel	50% (13)

Le tableau ci-dessus montre que le financement de l'activité artistique provient d'une grande variété de sources.

Les 3 principaux freins au développement des ressources provenant du secteur public (bourses)

Lourdeur administrative / Manque de temps ressource pour rédiger les demandes d'appui	58% (15)
Manque d'expertise rédaction de demandes de bourses.	46% (12)
Taux de réussite faible.	46% (12)

Le manque d'expertise pour la rédaction de demandes de bourses arrive au 2^{ème} rang des freins pour l'obtention de bourses ou subventions. Des ateliers pratiques sur l'articulation de demandes et la présentation de projets ou des accompagnements sur mesure représentent des formules à privilégier.

Les 3 principaux freins au développement des revenus tirés de la production, de la vente ou de la diffusion des œuvres

Les réseaux de diffusion sont difficiles à percer (compétitivité).	50% (13)
Manque de visibilité / Promotion-marketing peu efficaces.	35% (9)
Mes productions - mes oeuvres sont peu adaptées à la commercialisation	31% (8)
Difficulté à mettre sa démarche et son travail en valeur	31% (8)

Plusieurs facteurs influent sur la capacité des personnes répondantes à promouvoir adéquatement leurs productions et à les diffuser. Des formations touchant l'écosystème des réseaux de diffusion d'une part, la mise en valeur de sa démarche artistique et de ses projets, d'autre part, sont à envisager. Des activités de mentorat dans ces domaines pourraient également représenter une formule à privilégier.

Les principaux freins au développement d'activités connexes rémunératrices (liées à la pratique artistique)

Manque de temps-ressource	31% (8)
Manque d'expertise	19% (5)
Absence de volonté de consacrer du temps et de l'énergie au développement d'activités connexes	23% (6)
J'ignore quel type d'activités connexes je pourrais déployer	19% (5)
Les bénéfices tirés des activités connexes sont faibles et/ou peu lucratifs	27% (7)
Ma démarche ou ma pratique artistique se prêtent mal au développement d'activités connexes	0% (0)
Aucune de ces réponses.	23% (6)

Le tableau ci-dessus révèle que près d'un quart des personnes répondantes (23%) ne sont pas intéressées à développer des activités connexes lucratives. Pour les autres, le manque de temps, l'absence d'expertise ou le peu de bénéfices tirés de ces activités sont les principaux freins mis de l'avant. 19% déclarent ne pas savoir quelle forme possible pourraient prendre ce type d'activités. Des ateliers pratiques et du coaching portant sur les stratégies d'élargissement de l'offre dans une perspective de développement de ses revenus est à envisager.

	Autoévaluation du besoin d'améliorer ses pratiques		
	Aucun	Faible	Modéré Fort
Habilités de gestion	12% (3)	19% (5)	69% (18)
Utilisation d'outils pour faciliter la gestion de projets	15% (4)	23% (6)	62% (16)
Stratégies financières pour augmenter les revenus tirés de mes activités et projets	4% (1)	19% (5)	77% (20)

Le tableau ci-dessus souligne que la majorité des personnes répondantes éprouvent un besoin fort de travailler les trois axes listés.

	Perception des répondants et répondantes		
	Pas du tout d'accord	Partiellement en accord	En accord ou totalement en accord
La gestion et la coordination générale de mes activités sont efficaces.	15%(4)	46% (12)	39% (10)
Les outils de gestion en place sont adaptés à mon activité	8%(2)	46% (12)	47% (12)
Je gère mes projets de manière organique et cela me convient ainsi	8% (2)	31% (8)	62% (16)
Les mécanismes de gestion financière et de suivi comptable permettent de minimiser les risques financiers.	23% (6)	27% (7)	50% (13)
Je suis satisfait·e des revenus tirés de ma pratique artistique et/ou des activités connexes	42% (11)	31% (8)	27% (7)

	Autoévaluation du niveau de maîtrise du ou de la gestionnaire principal.e des compétences associées à cette dimension			
	Partielle	Générale	Avancée	Non nécessaire à mon activité
Développer son réseau de contacts et bien cibler les partenaires et collaborateurs potentiels	8	13	5	0
Élaborer une stratégie financière	14	8	2	2
S'appuyer sur des outils de gestion simples et efficaces pour faciliter le suivi et la mise en oeuvre des projets	12	11	1	2
Rédiger des demandes de bourses de qualité	12	7	7	0
Adopter une posture d'entrepreneur ou d'entrepreneuse artistique	8	8	7	3

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

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



La moitié des personnes répondantes déclare vouloir travailler ses compétences en gestion et stratégie financière à court terme.

Dimension 5 : Communication et promotion

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède une stratégie de communication clairement définie.	Seuls 41% des organismes répondants déclarent posséder une stratégie de communication bien définie.
L'organisme possède un plan de communication.	59% des organismes déclarent ne pas posséder un plan de communication.
Le volet communication et promotion est sous la responsabilité d'une personne spécifique.	Plus de la moitié (59%) des organismes ont une ressource dédiée aux communications à temps plein ou partiel. Pour 50 % d'entre eux, la personne responsable des communications n'a pas de formation particulière en lien avec ses responsabilités.
L'organisme utilise les Réseaux sociaux pour promouvoir ses activités.	La grande majorité des organismes utilise activement (64%) ou occasionnellement (27%) les Réseaux sociaux pour partager du contenu, interagir avec son public cible et promouvoir ses activités. Facebook et Instagram arrivent en tête des réseaux utilisés.
L'organisme possède une identité visuelle reflétant bien sa mission, sa vision et ses valeurs.	98 % des organismes déclarent avoir une identité visuelle clairement définie (59%) ou bien définie mais méritant d'être actualisée (36%)
Le site Web de l'organisme a fait l'objet d'une refonte pour améliorer l'expérience utilisateur au cours des 3 dernières années.	73 % des organismes ont retravaillé leur site Web dans les dernières années.
L'organisme s'appuie sur des outils, métriques et indicateurs pour mesurer l'efficacité de ses efforts de communication.	Les organismes s'appuient sur une variété d'outils, notamment liés au marketing Web pour évaluer et mesurer leur efficacité.
L'organisme travaille au référencement de son site Web pour améliorer la visibilité en ligne de ses contenus.	Plus d'un tiers (36 %) des organismes déclare ne pas travailler sur leur référencement.
L'organisme possède un système CRM (gestion de la relation client).	86 % des organismes ne possèdent pas un CRM.
L'organisme applique de bonnes pratiques en planification et gestion des communications et du marketing*.	Plus de la moitié des organismes a intégré la plupart des bonnes pratiques répertoriées en gestion des communications. Parmi les pratiques les moins populaires, on retrouve l'évaluation des résultats, l'ajustement des stratégies en fonction des résultats et l'établissement d'une stratégie de contenus.

* Définir des objectifs de communication et promotion clairs; Connaître son public cible; Utiliser un langage clair et adapté; Utiliser des canaux de communication appropriés; Établir une stratégie de contenus; Avoir une image de marque cohérente; Évaluer les résultats; Ajuster les stratégies en fonction des résultats.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 24 : Niveau de développement - Communication et promotion – ORGANISMES

Le tableau 24 permet de constater que plusieurs pratiques contribuant à optimiser les efforts de communication et de promotion peuvent être considérées comme fragiles et nécessiteraient idéalement l'attention des organismes. Parmi les enjeux identifiés, on note que 41 % des organismes répondants ne possèdent ni stratégie

et/ou plan de communication et promotion. 86% ne disposent pas, par ailleurs, d'un CRM²⁰. Enfin, 50% des organismes possédant une ressource dédiée aux communications déclarent que celle-ci n'a pas de formation en lien avec ses tâches et ses responsabilités. Considérant les défis rencontrés, il apparaîtrait opportun d'offrir des parcours de formation en communication pour les équipes en place. Des formations sur mesure et le recours à des mentors ou du coaching pourraient également s'avérer utiles pour aider le développement de compétences-clefs au sein des équipes et pour accompagner l'organisme dans l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de communication.

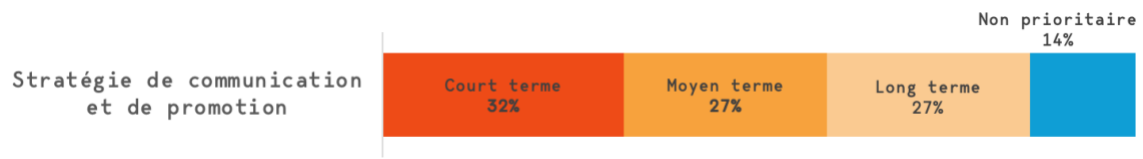
	Perception des répondants et des répondantes		
	Pas du tout d'accord	Partiellement en accord	En accord ou totalement en accord
L'organisme possède une bonne connaissance de ses membres et/ou de son public-cible. Il adapte ses stratégies en conséquence	9%(2)	23% (5)	68% (15)
Les communications sont efficaces et l'organisme parvient à atteindre ses cibles	14%(3)	27% (6)	59% (13)
L'organisme est encore à un stade préliminaire de sa transformation numérique. Des efforts doivent être faits pour rattraper le retard observé	27% (6)	36% (8)	37% (8)

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension		
	Partielle	Générale	Avancée
Stratégie de communication et de marketing Web	9	10	3
Plan de communication	9	8	5
Relations médias	10	9	3
Référencement et découvrabilité des contenus.	16	5	1
Gestion des Réseaux sociaux	7	11	4
Transition numérique	16	6	0

²⁰ Logiciel de gestion de la relation client.

Les contenus de formation axés sur les communications et le marketing devraient être pensés pour des profils intermédiaire et avancé. Des ateliers pratiques portant sur des applications numériques, le marketing Web ou l'utilisation de l'IA s'avèreraient également pertinents. Une cellule de codéveloppement destinée aux responsables des communications pourrait permettre l'échange de bonnes pratiques et la recherche collective de solutions à des enjeux communs.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Les résultats permettent difficilement de statuer sur le degré de priorité à donner aux formations ciblant la promotion et les communications. Cependant, le développement numérique, le marketing Web et l'IA évoluant à grande vitesse et transformant profondément nos manières de travailler, des formations touchant ces domaines sont à mettre de L'avant.

Dimension 5 : Communication et promotion

Artistes (26 répondants et répondantes)

Indicateurs de résultats	RÉSULTATS DE L'ANALYSE
	Pratiques observées Faits saillants Constats et enjeux
Les communications et la promotion sont perçus comme importants pour le développement de la carrière de l'artiste. Temps, argent et énergie leur sont consacrés.	Seuls 27% des artistes déclarent consacrer temps, ressources et énergie à la promotion de leur carrière. La majorité (73%) reconnaît son importance mais déclare y consacrer peu de temps pour diverses raisons.
L'artiste possède une stratégie de communication clairement définie et/ou un plan de communication.	46 % des artistes ont une idée générale de la stratégie sans que celle-ci soit formalisée. 50 % n'ont aucune stratégie de communication et 96% n'ont pas de plan de communication
L'artiste déploie des stratégies de promotion.	La majorité des artistes (81%) participe à des événements ou salons professionnels et produit des contenus pour les Réseaux sociaux (62%).
L'artiste possède une identité visuelle reflétant sa vision et ses valeurs.	Seuls 15% des artistes ont une identité visuelle définie. 31% mentionnent le souhait de l'actualiser. 42% déclarent ne pas avoir d'identité visuelle définie ou ne pas ressentir le besoin de s'en doter (12%).
L'artiste utilise différents canaux de communication pour promouvoir ses productions artistiques / ses activités ou services* .	88 % des artistes passent par les Réseaux sociaux pour promouvoir leur travail. Les blogs et site Web sont également largement utilisés (62%). Les autres canaux de promotion listés sont utilisés de manière très variable par les répondants.
L'artiste possède un site Web ou un Blogue.	85 % des artistes possèdent un site Web ou un Blog. Parmi eux, 86% déclarent avoir apporté des modifications mineures ou majeures pour améliorer l'expérience utilisateur
L'artiste travaille au référencement de son site Web pour améliorer la visibilité en ligne de ses contenus.	55 % des artistes affirment ne pas travailler sur le référencement de leur site Web.
L'artiste possède un réseau bien établi.	Seuls 35 % des personnes répondantes déclarent posséder un réseau professionnel bien établi tandis que 54% considèrent que leur réseau professionnel est partiellement établi.
L'artiste participe à des rencontres et des événements de réseautage.	23 % des artistes ne participent pas à des activités de réseautage.
L'artiste applique de bonnes pratiques en planification et gestion des communications et du marketing**.	Les bonnes pratiques listées sont utilisées de manière très variable par les répondants et répondantes. Parmi les pratiques les moins populaires, on retrouve la définition d'objectifs clairs et l'ajustement des stratégies en fonction des résultats.

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

**Définir des objectifs de communication et promotion clairs; Connaître son public cible; Utiliser un langage clair et adapté; Utiliser des canaux de communication appropriés; Avoir une image de marque cohérente; Ajuster les stratégies en fonction des résultats.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 25 : Niveau de développement - Communication et promotion – ARTISTES

Une forte proportion des personnes répondantes (73%) déclare consacrer peu de temps-ressource aux communications. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de

constater que les activités relevant de ce domaine sont considérées comme plus fragiles. Le tableau 25 révèle que l'adoption d'une stratégie de communication ou d'un plan de communication n'est pas répandue parmi les artistes. Plus de la moitié des artistes (52%) pense par ailleurs que leur réseau de contacts (réseautage stratégique) est partiellement établi et gagnerait à être renforcé. Enfin, alors que 85% des personnes répondantes possèdent un site Web ou un Blogue, une large proportion (55% d'entre eux) ne travaille pas à son référencement.

Aisance à promouvoir son travail artistique

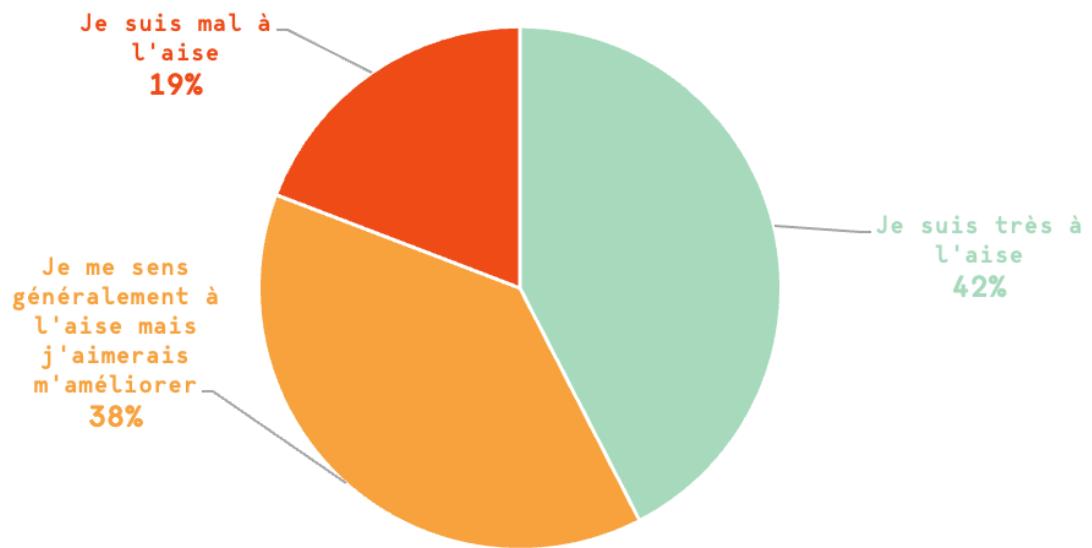


Figure 17 : Niveau d'aisance à promouvoir son travail

Parmi les 80% des personnes répondantes qui déclarent être à l'aise pour promouvoir leur pratique et leurs recherches, 38% mentionnent vouloir s'améliorer dans ce domaine. Des formations en storytelling, prise de parole en public ou toute autre formation visant à exercer son habileté à se présenter ou à présenter son travail, pourraient contribuer à renforcer cette dimension.

Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension				
	Maitrise partielle	Maitrise générale	Maitrise avancée	Maitrise non nécessaire
Stratégie de communication et de marketing Web	14	9	1	2
Plan de communication	19	2	2	3
Relations médias	13	9	2	2
Référencement et découvrabilité des contenus	17	6	0	3
Gestion des Réseaux sociaux	12	10	3	1

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

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Les formations touchant les communications et la promotion devraient être proposées à court ou moyen terme.

Dimension 6 : Développement des publics & diffusion

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme possède des outils d'analyse et des techniques lui permettant de rejoindre et de développer ses publics cibles.	Une bonne part des pratiques et des techniques listées sont adoptées par au moins 50 % des organismes. La recherche et l'analyse sur les publics, la segmentation des publics et le marketing de contenus sont à consolider pour la majorité des personnes répondantes (60 à 70%). 55% ne possèdent pas de stratégies pour favoriser l'élargissement de son audience.
L'organisme utilise les différents leviers existants pour faciliter la circulation de ses productions, activités et événements.	La majorité des leviers listés sont adoptés par au moins la moitié des répondants et répondantes. Le recours aux programmes publics d'appui à la circulation des productions, à la coproduction, à la diffusion est à consolider. 77 % des organismes déclarent avoir pour objectif d'accroître la circulation de leurs activités sur leur territoire et sur de nouveaux territoires.
L'organisme propose différentes activités de médiation culturelle.	77 % des organismes déclarent développer des activités ou des projets de médiation culturelle.
L'organisme est proactif en matière de développement et d'élargissement des publics.	41 % des organismes déclarent être proactifs dans ce domaine tandis que 27 % considèrent ne pas être suffisamment proactifs (matière à amélioration).

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 26 : Niveau de développement – Diffusion/développement des publics - ORGANISMES

Le tableau 26 permet de constater que globalement, les organismes ont implanté de bonnes pratiques en lien avec le développement des publics et la diffusion de leurs productions. On note toutefois que pour une large proportion des organismes (60 % à 70%), le recours à certains outils d'analyse pour bien connaître son public cible et le fidéliser sont à consolider. Parmi les stratégies pour rejoindre et développer son public, la création de contenus, la circulation des œuvres et le recours aux

programmes d'aide à la diffusion sont à encourager. Considérant que 77% des organismes répondants ont pour objectifs d'accroître la circulation de leurs productions localement et au-delà, il y aurait lieu d'offrir des formations touchant cet aspect.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension			
	Partielle	Générale	Avancée	Ne s'applique pas à mon activité
Stratégie visant le développement des publics.	10	11	1	0
Développement du réseau de diffusion.	7	8	2	5
Mise en valeur du caractère distinctif de l'organisme et de ses activités.	4	14	4	0
Stratégies de marketing de contenus.	14	7	1	0
Élaboration d'activités de médiation culturelle.	6	7	8	1

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

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Les formations touchant le développement des publics et la diffusion devraient être proposées à court ou moyen terme.

Dimension 6 : Développement des publics & diffusion

Artistes (26 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
La diffusion et le développement des publics sont perçus comme importants pour le développement de la carrière de l'artiste. Temps, argent et énergie leur sont consacrés.	Seuls 19% des artistes déclarent consacrer temps, ressources et énergie à la diffusion et au développement des publics. La majorité (69%) reconnaît son importance mais déclare y consacrer peu de temps pour diverses raisons.
L'artiste possède une stratégie de diffusion / développement des publics.	Aucun artiste possède une stratégie de diffusion et de développement des publics.
L'artiste utilise les différents leviers existants pour optimiser la diffusion de ses oeuvres ou la vente de ses productions/services.	Les leviers les plus largement utilisés (parmi ceux listés) par les artistes sont l'utilisation des plateformes numériques et des Réseaux sociaux (73%), la mise en valeur de son travail via son site Web (65%) et/ou de son portfolio. Plusieurs des pratiques listées sont peu intégrées par les répondants et répondantes.
L'artiste déploie des stratégies de marketing pour favoriser le développement des publics et rejoindre son audience.	Parmi les stratégies listées, la production de contenus pour les Réseaux sociaux (vidéos, photos, épisodes de balado, etc.) est largement adoptée par les artistes (88%). L'actualisation de son site Web et l'ajout de rubriques arrive en deuxième position (46%).
L'artiste développe des activités de médiation pour échanger avec son public et le sensibiliser à sa démarche.	66 % des artistes déclarent tenir des activités de médiation systématiquement (12%) ou occasionnellement (54%) lors de la diffusion de leurs oeuvres.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 27 : Niveau de développement - Diffusion/développement des publics - ARTISTES

Une forte proportion des personnes répondantes (69%) déclare consacrer peu de temps-ressource à cette dimension. 12% mentionnent en outre avoir fait le choix de ne pas consacrer de temps à cet aspect de leur carrière. Malgré l'absence de stratégie formelle en développement des publics et de diffusion, les artistes ont globalement

intégré de bonnes pratiques liées à la gestion des Réseaux sociaux et à la production de contenus. Percer les lieux de diffusion, faire de l'autodiffusion, créer des alliances avec des lieux ou d'autres artistes représentent des stratégies moins bien assimilées. Des formations ou du mentorat portant sur les circuits de diffusion et les voies de diffusion alternatives pourraient être pertinents.

	Autoévaluation du niveau de maîtrise des compétences associées à cette dimension			
	Maitrise partielle	Maitrise générale	Maitrise avancée	Non nécessaire
Définir vos stratégies et vos objectifs de diffusion et de développement des publics.	14	7	1	4
Connaître les circuits de diffusion et de vente accessibles.	14	6	4	2
Déposer des demandes dans le cadre des programmes d'appui des ministères et des sociétés d'état* .	16	4	5	1
Créer un site Web attrayant pour mettre en valeur vos productions et créations	8	11	7	0
Approcher des programmeurs d'événements, d'activités, festivals, évoluant dans le même domaine artistique, pour discuter des possibilités de collaboration	17	5	3	1
Développer des formations, ateliers, cours, webinaires en lien direct avec votre pratique artistique	10	10	3	3
Développer des activités de médiation.	10	9	5	2

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

Selon les thématiques traitées, les formations de niveaux intermédiaires ou avancé sont à privilégier. On note que plusieurs répondants et répondantes évaluent ce type de formations comme non nécessaires ou non pertinentes.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Les formations touchant le développement des publics et la diffusion devraient être proposées à court ou moyen terme.

Dimension 7 : Recherche & développement

Organismes (22 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'organisme connaît la chaîne de création de valeur dans sa discipline et dans son secteur d'intervention.	37 % des organismes déclarent posséder une connaissance approfondie ou satisfaisante de la chaîne de création de valeur dans leur secteur et leur discipline.
L'organisme a intégré dans ses opérations la réalisation de veilles liées à l'avancement des pratiques, au financement et à l'évolution technologique et numérique dans son secteur d'activité.	La majorité des répondants et répondantes réalise des veilles systématiques ou sur une base ponctuelle pour les sujets cités. On note toutefois que les évolutions technologiques et numériques ne font pas l'objet d'une veille systématique.
L'organisme offre à ses employés des formations théoriques ou des ateliers pratiques visant l'acquisition de nouvelles méthodes de travail.	73 % des organismes déclarent ne pas offrir (32%) ou rarement (41%) des formations dans ces domaines.
L'organisme intègre les nouvelles technologies et le numérique dans ses projets.	73 % des organismes déclarent intégrer les nouvelles technologies et du numérique dans leurs projets. Parmi eux, 55% considèrent ne pas les exploiter à leur plein potentiel.
L'organisme participe à des événements, des colloques ou des forums axés autour des grandes tendances et des nouvelles pratiques ou approches dans son secteur d'activité.	87% des répondants et répondantes déclarent participer à ce type d'événements mais 32 % d'entre eux mentionnent le faire rarement.
L'organisme considère important les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation dans le développement de ses activités.	73 % des organismes considèrent comme essentielles ou importantes les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation.

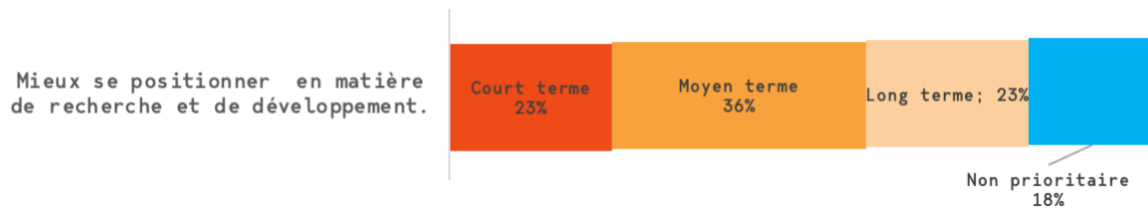
Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 28 : Niveau de développement - Recherche et développement – ORGANISMES

Les résultats qui ressortent du tableau 28 révèlent que seuls 37% des organismes déclarent bien connaître l'écosystème lié à leur discipline artistique. Les veilles en matière de développement numérique ou technologique ne sont pas systématisées alors que les transformations dans ces domaines sont exponentielles. Le manque de proactivité de 73 % des organismes à offrir à leur équipe des formations axées sur l'acquisition de nouvelles méthodes de travail et l'évolution des pratiques dans leur secteur d'activité est également mis en lumière. Des formations et des ateliers

touchant ces éléments clés permettront de stimuler la créativité, d'augmenter la capacité des équipes à faire preuve d'innovation et d'accroître leur niveau de littératie numérique. Une veille stratégique sur le développement numérique et l'IA portée par CBSL pourrait enfin être une bonne alternative pour permettre au secteur culturel de demeurer à jour quant aux avancées numériques et de l'IA.

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Les résultats étant assez homogènes, il est difficile d'établir un niveau de priorité pour cette dimension. La R&D étant au cœur de l'activité artistique, il serait intéressant de proposer des formations dans ce domaine sur une base régulière.

Dimension 7 : Recherche & développement

Artistes (26 répondants et répondantes)

	RÉSULTATS DE L'ANALYSE Pratiques observées
Indicateurs de résultats	Faits saillants Constats et enjeux
L'artiste connaît la chaîne de création de valeur dans sa discipline ou connaît son secteur d'activité.	46 % des artistes déclarent posséder une connaissance de base de la chaîne de création de valeur de leur secteur et discipline.
L'artiste a intégré dans ses opérations la réalisation de veilles liées à l'avancement des pratiques, au financement et à l'évolution technologique et numérique.	Entre 15% et 20% des artistes ne réalisent aucune veille sur les sujets proposés. La majorité des répondants et répondantes réalisent ces veilles sur une base ponctuelle (selon leurs besoins) et non pas systématiques.
L'artiste participe à des formations théoriques ou des ateliers pratiques visant l'acquisition de nouvelles méthodes de travail (gestion).	35% des artistes déclarent suivre ce type de formations auquel il convient d'ajouter 50% supplémentaire qui déclarent en suivre mais rarement.
L'artiste participe à des activités de perfectionnement artistique ou technique pour suivre le développement et la transformation des pratiques dans son secteur d'activité .	Près de la moitié des répondants (46%) déclare suivre ce type de formations auquel il convient d'ajouter 42% supplémentaire qui déclarent en suivre mais rarement.
L'artiste participe à des événements, colloques, forums axés autour des grandes tendances et des nouvelles pratiques ou approches dans son secteur d'activité.	23% des artistes déclarent participer à ce type d'événements. 58% déclarent y participer mais rarement.
L'artiste considère importantes les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation dans le développement de ses activités	89% des artistes considèrent comme essentielles (58%) ou importantes (31%) les phases de recherche, d'exploration et d'expérimentation.

Très satisfaisant - À consolider Satisfaisant - À améliorer Fragile - À prioriser

Tableau 29 : Niveau de développement - Recherche et développement – ARTISTES

Le tableau 29 permet d'observer que près de la moitié des artistes considère posséder une connaissance de base de leur discipline. Si la majorité des répondants et répondantes (80 % à 85%) réalise des veilles de manière occasionnelle, on note en revanche que 77% d'entre eux déclarent ne pas participer ou participer rarement à des événements ou des forums axés sur le développement et la transformation des pratiques dans leur champ disciplinaire. Se former régulièrement sur les nouvelles méthodes de travail ou sur des techniques liées à leur discipline demeure marginal pour une bonne proportion des répondants (entre 64 % et 65%). Des activités de

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

Niveau de priorité fixé par les répondants et les répondantes pour travailler cette dimension



Pour la moitié des répondants et des répondantes, le perfectionnement de leurs habiletés en recherche et en développement devrait être priorisé à court terme.

**ÉVALUATION DES
BESOINS DE
DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL**



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

- Des données récoltées par le biais du questionnaire (résultats des pratiques observées)²¹
- Des informations de nature qualitative recueillies lors des trois groupes de discussion (perception et besoins exprimés par les participants).

FAITS SAILLANTS TIRÉS DU QUESTIONNAIRE

Les champs de compétences jugés fragiles

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

Il est important de mentionner que si cette liste ne s'attarde pas sur les champs de compétences ayant été jugés comme satisfaisants ou très satisfaisants, il n'en demeure pas moins important que CBSL offre à ses membres des activités de formation leur permettant de s'inscrire dans une perspective d'amélioration et de consolidation continues de leurs bonnes pratiques.

²¹ Pages 41 à 83

Organismes			
Champs de compétences	Contenus de formation	Profil Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	Horizon temporel Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
Gouvernance et structure organisationnelle			
Mécanismes et politiques de gouvernance	Politique de gestion financière Politique de gestion des risques Rôles et responsabilités des administrateurs Stratégie de recrutement et d'accueil des administrateurs	D - I	Non renseigné
Gestion des ressources humaines	Politiques salariales / Grille salariale Processus d'évaluation annuelle des employés Plan de relève	I - A	Non renseigné
Vision et positionnement stratégique			
Planification	Plan stratégique Plan d'action annuel Prévisions budgétaires pluriannuelles Organisation d'activités de type lac-à-l'épaule	I - A	C - M
Stratégies de financement	Diversification des sources de revenus en période de restrictions budgétaires	I - A	C - M
Développement professionnel			
Planification / évaluation des besoins	Plan de formation et/ou plan d'objectifs	D	Non renseigné
Développement du leadership et compétences en gestion	Offre au dirigeant de bénéficier de mentorat-coaching	s/o	Non renseigné
Gestion et structure de financement			
Développement numérique	Maitrise des outils/applications de gestion de projets collaboratifs	I-A	C
Leadership du dirigeant	Accueil, intégration, accompagnement des employés	I-A	C
Gestion financière	Prévisions budgétaires pluriannuelles Stratégie financière	I-A	C

Tableau 30 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ORGANISMES

Organismes			
Champs de compétences	Contenus de formation	Profil Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	Horizon temporel Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
Communication et promotion			
Stratégie de communication	Stratégie et plan de communication Référencement / implantation d'un CRM	D-I	L
Gestion des ressources humaines	Formations ciblées pour les responsables des communications non initiés	D - I	M
Diffusion et développement des publics			
Positionnement	Exploitation des outils d'analyse pour développer ses connaissances du public cible Marketing de contenus Stratégie d'attraction et de fidélisation des publics Stratégie de développement et d'élargissement des publics.	I	C
Recherche et développement			
Gestion	Nouvelles méthodes de travail Nouvelles technologies et développement numérique	-	M - L
Veilles stratégiques	Structuration de veilles stratégiques	-	M - L

Tableau 31 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ORGANISMES (suite)

Artistes-auteurs			
Champs de compétences	Contenus de formation	Profil Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	Horizon temporel Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
Organisation du travail			
Dossier d'artiste	Actualisation du dossier d'artiste	A	M
Gestion administrative et financière, planification, suivis	Outils de gestion de base Obligations légales	D - I	M
Vision et positionnement stratégique			
Gestion de carrière	Définir sa vision et ses valeurs comme artiste	I	C
Planification / Habiletés entrepreneuriales	Plan d'action annuel Budget prévisionnel	I	C
Développement professionnel			
Planification / évaluation des besoins	Plan de formation et/ou plan d'objectifs	D	Non renseigné
Entrepreneuriat	Entrepreneuriat artistique Gestion de carrière artistique	D	Non renseigné
Gestion et financement			
Planification et organisation du travail	Outils de gestion pour optimiser la planification, les suivis et la gestion de projets Adopter une posture d'entrepreneur	I	C - M
Gestion financière	Stratégies financières pour augmenter les revenus tirés de sa pratique	I	C - M

Tableau 32 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ARTISTES

Artistes-auteurs			
Champs de compétences	Contenus de formation	Profil Débutant (D) Intermédiaire (I) Avancé (A)	Horizon temporel Court terme (C) Moyen terme (M) Long terme (L)
Communication et promotion			
Stratégie de communication	Stratégie et plan de communication	D-I	C - M
Positionnement	Définition de son identité visuelle	I	C - M
Diffusion et développement des publics			
Positionnement	Stratégie de diffusion et développement des publics	D-I	M
Diffusion	Connaissance et exploitation des leviers aptes à optimiser la visibilité et la diffusion des œuvres	D-I	M
Recherche et développement			
Connaissance du secteur	Chaîne de création de valeur Évolution des pratiques dans sa discipline Participation à des activités de réseautage, forums et salons	-	C-M
Veilles stratégiques	Structuration de veilles stratégiques	-	C-M

Tableau 33 : Faits saillants – Champs de compétences fragiles – ARTISTES (suite)

FAITS SAILLANTS TIRÉS DES GROUPES DE DISCUSSION

Les défis liés aux compétences transversales

Les pages suivantes permettent de mettre en relief les principaux défis soulevés par les participants et les participantes aux tables de discussion. Réunissant des artistes ainsi que des représentants et des représentantes d'organismes provenant des différentes disciplines actives en région, ces rencontres ont été l'occasion pour la communauté culturelle de partager la réalité de leur secteur et de réfléchir aux leviers (formations) susceptibles de soutenir leur développement.

Les défis transversaux	Champs de compétences	TABLES DE DISCUSSION		
		Matanie	Rimouski	Rivière-du-Loup
Positionnement stratégique				
Maitrise des stratégies et des outils en marketing de contenus.	Marketing Web Stratégies de contenus Structurer sa présence médiatique Être autonome et efficient dans la création de contenus	x	x	x
Maitrise d'outils numériques pour faciliter le travail collaboratif et la visibilité des activités	Marketing Web / Logiciel de gestion de projets		x	
Faire les bons choix stratégiques dans un contexte de ressources limitées	Stratégie de consolidation et de développement dans un contexte de restrictions budgétaires		x	
Positionner davantage les arts et la culture dans les dynamiques de développement régional	Relations et partenariats entre le secteur culturel et les autres secteurs (éducation, économique, communautaire) Rencontres et concertation intersectorielles		x	
Accès à des espaces et des moments pour se rassembler localement et/ou travailler collectivement sur des questions/enjeux communs.	Réseautage entre pairs Réseautage stratégique	x		x
Développement de partenariats avec le secteur privé	Diversification des sources de revenus Stratégies de développement des revenus de sources privées			x
Processus de reconnaissance des artistes en début de carrière et des organismes en démarrage	Gestion de carrière (artistes) Reconnaissance au fonctionnement (organismes)	x	x	
Accueil de la relève au sein des organismes - Perte de mémoire organisationnelle	Stratégie de conservation et de transmission de la mémoire organisationnelle de l'organisme		x	
Clarifier son positionnement : Mieux se présenter, préparer un pitch ou une demande de financement. Communiquer sa valeur.	Positionnement stratégique / Identité distinctive	x		

Tableau 34 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (1)

		TABLES DE DISCUSSION		
Les défis transversaux	Champs de compétences	Matanie	Rimouski	Rivière-du-Loup
Diffusion / Développement des publics				
Adapter les présentation aux publics cibles	Méthode de l'écriture simplifiée Écrire pour le Web		x	
Connaitre ses personas	Stratégies et plan structuré de communication		x	
Capter l'attention des jeunes publics			x	
Protection des droits d'auteur, notamment en lien avec l'IA et les Réseaux sociaux	Connaissance des lois sur les droits d'auteur Négociation des contrats		x	
Fidélisation des membres	Stratégies pour apporter de la valeur au membrariat (services et activités exclusifs aux membres)		x	
Renforcer les maillages et les collaborations entre les diffuseurs et les artistes ou organismes locaux	Développement local / Réseautage stratégique Renforcement des liens et de l'enracinement local		x	
Conditions d'emploi (salaires) peu attractives et compétitives pour le secteur des communications et de la médiation culturelle	Gestion des ressources humaines / conditions d'emploi et politique de rémunération	x		
Administration, gestion et conditions de travail				
Comprendre, rédiger et négocier un contrat	Gestion de carrière		x	
Archivage	Organisation du travail		x	
Avoir accès à des services de comptabilité adaptés au secteur culturel	Banques de personnes ressources Mise en place de services mutualisés	x		
Nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines	Leadership du dirigeant et approches progressistes en GRH Modèle de rémunération / échelles salariales		x	x
Attentes des jeunes générations de travailleurs en matière de conditions de travail / clash générationnel entre employés		x		
Accueil, formation et encadrement des employés	Droits et obligations des employeurs		x	
Garantir un milieu de travail sain	Modèle organisationnel favorisant un environnement et des conditions de travail sains et respectueux de l'individu		x	x

Tableau 35 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (2)

		TABLES DE DISCUSSION		
Les défis transversaux	Champs de compétences	Matanie	Rimouski	Rivière-du-Loup
Développement numérique				
Le financement pour la production de contenus adaptés au Réseaux sociaux	Sources de financement pour le développement numérique		x	
La production de contenus pour les Réseaux sociaux	Création de contenus originaux pour les Réseaux sociaux		x	
La dépendance aux algorithmes et aux GAFAs	Stratégie pour réduire la dépendance aux GAFAs sans réduire sa visibilité et découvrabilité		x	
Enjeux et risques liés à l'IA Se positionner face à l'IA	Bonnes pratiques éthiques en utilisation de l'IA Connaissance des gains versus les risques Écologie et éthique en IA		x	x
Protection des données collectées	Gestion des données personnelles	x		
Analyse des statistiques liées aux Réseaux sociaux et aux GAFAs	Maîtriser les solutions d'analyse des données pour prendre des décisions éclairées		x	
Les nouveaux outils numériques incontournables pour les acteurs culturels (gestion, création, diffusion...)	Actualisation des connaissances en développement numérique (ateliers pratiques)			x
L'omniprésence du numérique au travail L'hyperconnectivité	La sobriété numérique Faire les bons choix de logiciels ou plateformes pour éviter le dédoublement des solutions	x	x	x

Tableau 36 : Champs de compétences fragiles – Tables de discussion (3)

**MODALITÉS DES
ACTIVITÉS DE
DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL**



RESSOURCES UTILISÉES POUR SE FORMER

	Organismes		Artistes	
	Nb	%	Nb	%
Culture Bas-Saint-Laurent	16	73%	21	81%
Associations nationales disciplinaires et regroupements	13	59%	5	19%
Organismes de services offrant des parcours de formation	7	32%	6	23%
Établissements d'enseignement	7	32%	9	35%
Formateur	5	23%	14	54%
Consultant	6	27%	1	4%
Coach ou mentor	5	23%	9	35%
Aucune de ses réponses	0	0%	2	8%

Tableau 37 : Les ressources pour se former – Répondants et répondantes du questionnaire

Le tableau 37 permet de constater que CBSL est la principale ressource vers laquelle se tournent les répondants et les répondantes pour suivre des formations, et ce, quel que soit leur profil.

Si l'on s'attarde sur les organismes, on observe qu'ils utilisent les différentes ressources à leur disposition pour combler leurs besoins de formation. Le recours aux formations offertes par les associations nationales ou les regroupements disciplinaires arrivent en seconde position (59%), loin devant les organismes de services ou les établissements d'enseignement (32%).

En ce qui concerne les artistes, le recours à des formateurs ou formatrices privé.e.s arrivent en seconde position (54 %), loin derrière CBSL (81%). 35 % des répondants et des répondantes déclarent faire appel aux établissements d'enseignement ou à des coachs-mentors pour les appuyer dans leur pratique. Peu d'artistes (19%) déclarent se tourner vers leur association disciplinaire pour se former. La distance à parcourir pour suivre ces formations qui se tiennent majoritairement dans les grands centres pourrait en partie expliquer cette situation.

L'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

	Nb	%
Les besoins de formation sont évalués en continu par la direction et l'employé	6	29%
Les formations sont offertes sur demande de l'employé	2	10%
Les formations sont offertes selon les occasions	10	48%
Les besoins de formation ne sont pas évalués	1	5%
Autre	2	10%

Tableau 38 : Évaluation des besoins de formation – ORGANISMES

Comme le montre le tableau 38, près de la moitié des organismes répondants (48%) déclare offrir des formations à leurs employés en fonction des occasions et 10% à la demande de l'employé. En d'autres termes, les besoins de formation sont rarement anticipés. Cela s'inscrit en cohérence avec le constat fait précédemment²² qui soulignait que 95% des organismes n'élaborent pas de plan de formation individuel pour les membres de leur équipe.

LES APPROCHES PRÉFÉRÉES POUR SE FORMER

	ORGANISMES	ARTISTES
Formation de groupe	73% (16)	69% (18)
Formation sur mesure (individuelle)	50% (11)	88% (23)
Coaching ou mentorat	36% (8)	69% (18)
Atelier pratique / clinique	27% (6)	69% (18)
Webinaire ou capsules (mode asynchrone)	27% (6)	23% (6)
Parcours de formation (échelonné sur plusieurs semaines)	27% (6)	19% (5)
Modules de formation en ligne en mode asynchrone	27% (6)	23% (6)
Conférence ou activité de type "Lunch and Learn"	23% (5)	8% (2)
Consultant externe	18% (4)	8% (2)
Cellule de co-développement	18% (4)	15% (4)
Retraite	9% (2)	23% (6)
Classe de maître	s/o	38% (10)

Tableau 39 : Formules de formation les plus appréciées des répondants et répondantes

²² Tableau 20, page 56.

Alors que les approches individualisées et sur mesure sont plébiscitées par les deux profils, les formations de groupe demeurent prisées, notamment grâce aux occasions de réseautage, d'échange et de discussion entre pairs qu'elles offrent et qui sont perçues par les participants et participantes comme une forte valeur ajoutée.

FREINS ET OBSTACLES À L'INSCRIPTION

	ORGANISMES	ARTISTES
Manque de disponibilité	77% (17)	58% (15)
Manque d'intérêt pour les formations proposées	14% (3)	38% (10)
Inadéquation entre besoins et programmation	59% (13)	50% (13)
Distance à parcourir	9% (2)	23% (6)
Formules, formats, durée de la formation inadéquats	9% (2)	0% (0)
Coût de la formation	32% (7)	4% (1)
Manque d'information sur la formation	14% (3)	8% (2)

Tableau 40 : Freins à l'inscription – Répondants et répondantes du questionnaire

Sans surprise, le tableau 40 met en exergue le manque de disponibilité comme premier obstacle à l'inscription aux formations de groupe, pour les deux profils. L'inadéquation entre les besoins des personnes répondantes et l'offre de formation arrive en seconde position. Les artistes ayant des besoins très variables et ciblés d'une discipline à l'autre et selon leur niveau de carrière, cela n'apparaît pas surprenant.

MODES DE DIFFUSION DES FORMATIONS

Lorsqu'interrogé sur les formules et les modes de diffusion préférés pour suivre une formation, les personnes répondent invariablement que chaque formule offre des avantages et que certaines d'entre elles se prêtent mieux que d'autres au sujet traité.

Les formations de groupe en présentiel demeurent très appréciées car elles offrent l'occasion aux participants et aux participantes de briser le sentiment d'isolement, d'échanger avec leurs pairs, d'entretenir, voire d'élargir leur réseau de contacts. La présente étude ayant révélé chez les artistes un défi pour l'établissement d'un réseau professionnel solide²³, CBSL aura intérêt à maximiser les occasions de réseautage lors des formations de groupe ou en marge de la programmation.

²³ Tableau 25, page 72

Les formations de groupe offertes à distance présentent un intérêt pour éviter de longs déplacements et pour les formations de courtes durées. Certains sujets s'avèrent par ailleurs plus adaptés pour ce mode de diffusion : Les formations ne contenant pas d'ateliers pratiques ou un travail de groupe sont plus favorables au format virtuel.

Accompagnement individuel : Que la formation de groupe soit offerte en mode présentiel ou virtuel, les répondants mentionnent que la possibilité pour les participants de bénéficier d'un accompagnement individuel post-formation est très utile et apprécié.

Le coaching ou le mentorat dispensé par un professionnel expérimenté est particulièrement populaire. Ce type de jumelage permet une approche sur mesure et peut s'échelonner sur une période plus ou moins longue, selon la disponibilité et le rythme d'apprentissage du participant.

Les cliniques, les ateliers, les classes de maître axés autour de la mise en pratique des apprentissages sont des formules également plébiscitées tant par les artistes (formations disciplinaires) que par les dirigeants et dirigeantes d'organismes (familiarisation à des méthodes ou outils de gestion).

L'accès libre à des boîtes à outils et des gabarits représentent enfin une ressource utile et jugée très pertinente pour favoriser l'adoption de bonnes pratiques, notamment en matière de gestion financière ou administrative.

PISTES D'ACTION ET RECOMMANDATIONS



Introduction

L'état des lieux et l'évaluation des besoins de développement professionnel de la présente étude ont permis de dégager une série de recommandations et de contenus de formation aptes à soutenir les organismes, les artistes ainsi que les travailleurs et travailleuses en culture dans le renforcement de leur modèle organisationnel et opérationnel.

La présente section a pour objectifs :

- D'offrir de grandes orientations pour que CBSL puisse consolider son service de développement professionnel, au regard des enjeux de formation identifiés dans l'étude.
- De présenter une synthèse des contenus de formation et des approches les plus à même de répondre aux attentes des répondants et des répondantes, soit parce qu'elles sont appréciées et plébiscitées par les personnes répondantes, soit parce qu'elles permettent de travailler sur les faiblesses observées.

Recommandations pour renforcer le service de développement professionnel

- Développer une stratégie annuelle permettant de maximiser le financement provenant des trois axes du programme Intervention-Compétences de Compétences Culture. Le financement de base de CBSL, obtenu par l'entremise de l'Axe 1 du programme, permet difficilement de répondre à l'ensemble des demandes de perfectionnement individuel déposées. En exploitant les opportunités offertes par les trois axes du programme, CBSL sera en mesure d'accroître le financement dédié à la formation continue, notamment l'enveloppe disponible pour les formations sur mesure et son programme de soutien à la mobilité.
- Développer des alliances et des partenariats avec les membres du Réseau Culture 360, des associations ou des regroupements sectoriels de manière à améliorer l'accès à des formations plus nichées, notamment disciplinaires²⁴.
- Proposer des partenariats avec des organismes artistiques de la région désireux de programmer une formation ou une classe de maître dans le cadre de leur programmation.

²⁴ Formations dont le bassin potentiel d'inscriptions est insuffisant en région pour garantir la tenue de la formation.

- Offrir la possibilité aux formateurs et formatrices de rédiger un court article de blogue pour promouvoir leur formation et/ou d'enregistrer une courte capsule vidéo destinée aux Réseaux sociaux.
- Travailler en concertation avec les formateurs et formatrices de manière à s'assurer que le déroulement des formations alterne présentation théorique, partage d'expérience et atelier pratique.
- Offrir la possibilité aux participants et aux participantes d'une formation de groupe de bénéficier d'une heure d'accompagnement individuel pour faciliter l'appropriation et l'assimilation des contenus.
- Encourager les membres à se doter d'un plan de développement professionnel, les outiller et les accompagner dans l'évaluation de leurs besoins de perfectionnement.
- Renforcer le programme de perfectionnement sur mesure et le service d'accompagnement dispensé par les ressources accompagnantes externes de manière à répondre aux demandes exprimées par les personnes répondantes (adéquation entre les formules les plus prisées et les services de CBSL).
- Développer ou donner accès à des boîtes à outils et des gabarits destinés aux organismes, artistes, travailleurs et travailleuses autonomes en fonction des besoins identifiés dans l'étude. Des partenariats avec les associations nationales ou regroupements disciplinaires sont à privilégier pour éviter le dédoublement de contenus.
- Promouvoir le Guide de soutien auprès des travailleurs et travailleuses en culture et l'actualiser/le bonifier sur une base régulière.
- Encourager, par différents moyens, les artistes ainsi que les travailleurs et les travailleuses en culture à participer à des forums et colloques axés autour des grandes tendances ou des nouvelles pratiques et approches dans les différentes disciplines.
- Faciliter l'organisation d'activités de réseautage à différents endroits du territoire pour nourrir le sentiment d'appartenance à sa communauté artistique locale, pour faciliter les échanges et les collaborations entre pairs.
- Créer des occasions prétextes pour permettre aux artistes et travailleurs et travailleuses en culture d'établir des maillages intersectoriels et de construire des alliances avec les travailleurs et travailleuses des autres secteurs (santé, éducation, communautaire, milieu des affaires).

Recommandations en matière de contenus de formation

Organismes

- Formations axées sur les politiques et les mécanismes en gestion des ressources humaines (politique salariale, processus d'évaluation annuelle des employés, plan de relève, nouvelles pratiques en GRH, nouvelles obligations des employeurs). Un accompagnement sur mesure pourrait s'avérer pertinent pour l'harmonisation des modèles de ressources humaines et la production de politiques internes.
- Formations axées sur la saine gouvernance des organisations, la répartition des rôles entre la direction et le conseil d'administration, la gestion des bénévoles, la gestion de conflits à l'interne. Des ateliers avec des études de cas ou une cellule de codéveloppement accessible aux directions générales pourraient également être des voies à explorer.
- Formations ou ateliers pratiques portant sur les différents outils utilisés dans le cadre de l'élaboration d'une planification stratégique.
- Formations portant sur le positionnement stratégique et le développement de partenariats intersectoriels.
- Formations sur le développement systémique et l'approche prospective.
- Série de formations destinée aux responsables des communications des organismes touchant les stratégies de promotion ou marketing Web, l'élaboration d'un plan de communication, la découvrabilité et le référencement, l'utilisation d'un CRM.
- Séries de formations de courtes durées portant sur l'appropriation d'outils IA ainsi que sur leur utilisation éthique et dans une perspective de développement durable.
- Ateliers pratiques en gestion de projets pour faciliter l'appropriation d'outils de gestion collaboratifs facilitant la communication interne et la synergie entre les membres de l'équipe.
- Formations axées sur l'attraction et la fidélisation des publics cibles.
- Formations axées autour des stratégies de consolidation financière, l'établissement de prévisions pluriannuelles et la diversification des sources de revenus.
- Cellules de codéveloppement et/ou mentorat destinés aux gestionnaires.

Artistes-auteurs

- Activités de formation portant sur l'entrepreneuriat artistique, suivies d'ateliers pratiques pour faciliter l'appropriation d'outils de planification et de gestion de base.
- Formations axées sur l'actualisation de sa démarche artistique et la méthodologie pour articuler et présenter un projet artistique de manière convaincante et attractive.
- Formation touchant l'identité et la vision artistique ainsi que le syndrome de l'imposteur, souvent présent chez l'artiste.
- Formations et cliniques axées sur les finances et la fiscalité des artistes et travailleurs autonomes (impôts, taxes, tenue de livres).
- Formation sur les droits d'auteur et la négociation de contrats.
- Formations touchant les stratégies de promotion et de marketing Web et la gestion des réseaux sociaux.
- Formations portant sur les réseaux de diffusion, l'optimisation du potentiel de diffusion ou de commercialisation des productions.
- Cellule de codéveloppement ou ateliers de formation portant sur les stratégies visant à réduire la dépendance aux GAFAs sans réduire sa visibilité ou sa découvrabilité.
- Coaching ou mentorat portant sur la carrière artistique et le renforcement de sa vision, de ses valeurs et de son identité comme artiste. Ces activités pourraient être admissibles dans le cadre du programme de perfectionnement sur mesure ou du service d'accompagnement de CBSL.

Tous profils confondus

- Formations portant sur les bonnes pratiques éthiques et écologiques en utilisation de l'IA, la connaissance des risques versus les gains.
- Ateliers pratiques ou formations courtes portant sur les nouveaux outils numériques incontournables pour les acteurs culturels (gestion, administration, création, communication, diffusion).
- Formation portant sur l'écosystème régional et les sources de financement locales et régionales.
- Formation et/ou activités de mentorat portant sur l'écosystème artistique au BSL pour les organismes en émergence et les artistes de la relève.
- Formation en gestion du temps et établissement des priorités dans un contexte de surcharge de travail.

CULTURE
BAS •
SAINT •
LAURENT

Avec la participation financière de :

Québec 



COMPÉTENCE
CULTURE

COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

88 Rue St Germain Ouest
Rimouski (QC) G5L 4B5

Téléphone: 418-722-6246
www.culturebsl.ca