

## **ÉVALUATION DE L'AXE 2 - FORMATION CONTINUE DE LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE**

### **RAPPORT SYNTHÈSE**

Septembre 2005

Ce rapport synthèse est une réalisation conjointe du ministère de la Culture et des Communications et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

---

---

**Rédaction :** Johanne Jutras  
Conseillère en évaluation  
Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes  
Ministère de la Culture et des Communications

Diane Vanasse  
Conseillère en évaluation  
Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

**Supervision :** Lynda Fortin  
Directrice  
Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes  
Ministère de la Culture et des Communications

Serge Hamel  
Directeur  
Direction de l'évaluation  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

**Édition :** Pascale Dumont

**Date :** Septembre 2005

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX .....	ix
FAITS SAILLANTS.....	xi
INTRODUCTION.....	2
NOTES MÉTHODOLOGIQUES.....	2
CHAPITRE 1 L'INTERVENTION ET LE CONTEXTE.....	3
1.1 La description de l'axe 2 - Formation continue en culture.....	3
1.2 Le financement du projet pilote de formation continue en culture et la contribution des participants aux activités de formation.....	4
1.3 L'évolution des activités et des participations de 2001-2002 à 2004-2005 et avant.....	7
CHAPITRE 2 LES RÉSULTATS SUR LES PROCESSUS UTILISÉS.....	11
2.1 Le volet 1 : Les postes de coordination.....	11
2.2 Le volet 2 : La mesure de formation continue – MFOR.....	11
2.3 Le volet 3 : Le multirégional.....	12
2.4 Les pistes complémentaires à l'axe Formation continue en culture.....	12
CHAPITRE 3 LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS ET DE LEUR PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004.....	13
3.1 Les caractéristiques des participants à des activités de formation continue en 2003-2004.....	13
3.2 Les caractéristiques de la participation à des activités de formation continue en 2003-2004.....	16

CHAPITRE 4	L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION CONTINUE, LA SATISFACTION ET L'EFFET SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET LA CARRIÈRE DES PARTICIPANTS À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004.....	17
4.1	L'accessibilité de la formation continue .....	17
4.2	La satisfaction des participants .....	17
4.3	L'utilité de la formation.....	18
4.4	L'effet de la formation sur la pratique professionnelle et la carrière .....	18
CHAPITRE 5	LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION CONTINUE DES PARTICIPANTS À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004.....	21
5.1	Participation à des activités de formation continue avant 2003-2004 .....	21
5.2	Participation à des activités de formation depuis 2003-2004 .....	21
5.3	Besoins de perfectionnement non comblés.....	22
CHAPITRE 6	LA DISCUSSION ET LA CONCLUSION .....	23
BIBLIOGRAPHIE.....		29

## REMERCIEMENTS

Les contributions aux travaux d'évaluation ont été multiples. Les auteures de ce rapport synthèse les remercient. Par leur connaissance des problématiques et des pratiques de formation dans le milieu culturel, plusieurs personnes nous ont apporté une aide précieuse tout au long du processus d'évaluation. Elles nous ont également transmis l'information indispensable à la réalisation de l'évaluation.

Soulignons d'abord l'inestimable collaboration des partenaires du projet pilote de formation continue en culture :

### **Du Conseil québécois des ressources humaines en culture**

Mesdames

Louise Boucher, directrice générale

Louise Brunet, conseillère en développement professionnel

Catherine Loumède, directrice générale, Syndicat des techniciennes et techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec

Barbara Ulrich, coordonnatrice, Conseil québécois des arts médiatiques

### **Des Conseils régionaux de la culture**

Mesdames

Lise Beauchemin, directrice générale, Conseil de la culture de Lanaudière

Annie Chénier, directrice générale, Conseil de la culture de la Gaspésie

Rita Giguère, directrice générale, Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent

Manon Laliberté, directrice générale, Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

Marie-France Lévesque, directrice générale, Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord

Carole Maillé, directrice générale, Conseil de la culture des Laurentides

Madeleine Perron, directrice générale, Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue

Gertrude Savoie, directrice générale, Conseil de la culture de l'Estrie

Messieurs

Léo Beaulieu, directeur général, Conseil de la culture et des communications de la Mauricie

Patrice Blais, coordonnateur culturel, Conseil de la culture du Centre-du-Québec

Lucien Frenette, directeur général, Conseil régional de la culture du Saguenay—Lac-Saint-Jean

Michel-Rémi Lafond, directeur général, Conseil régional de la culture de l'Outaouais

Christian Laforce, directeur général, Conseil montérégien de la culture et des communications

## **De la Direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec**

Mesdames

Louise Chouinard, conseillère, Services aux entreprises  
Suzanne Vézina, agente d'aide, Services aux entreprises

Messieurs

Donald Haslam, conseiller, Services aux entreprises

Le comité de coordination de l'évaluation a suivi avec attention les différentes étapes de l'évaluation. Ses membres nous ont fait connaître leurs préoccupations et leurs besoins en matière d'évaluation du projet pilote et ont contribué à enrichir nos travaux par leurs commentaires et questions.

## **Du ministère de la Culture et des Communications**

Mesdames

Josée Blackburn, directrice, Direction des relations interministérielles et intergouvernementales  
Monik Duhaime, directrice, Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue  
Lynda Fortin, directrice, Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes  
Francine Lalonde, directrice, Direction des politiques et de la propriété intellectuelle  
Guylaine Lévesque, agente de recherche et de planification socioéconomique, Direction de la coordination et du soutien à la gestion des programmes  
Françoise Trudel, directrice par intérim, Direction régionale de la Côte-Nord

Messieurs

Claude Fleury, directeur, Direction de la recherche, des politiques et du lectorat  
Gaétan Patenaude, coordonnateur, Secrétariat à la condition socioéconomique des artistes

## **De la Société de développement des entreprises culturelles**

Madame Anne-Marie Gill, chargée de projets, Direction générale politiques, communications et relations internationales

## **Du Conseil des arts et des lettres du Québec**

Monsieur Gaétan Hardy, Direction de l'administration, de la planification et de la recherche

## **Du ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale**

Mesdames

Guylaine Leblanc, directrice générale, Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle d'Emploi-Québec  
Lorraine Seguin, conseillère analyste, Direction des politiques de main-d'œuvre

Messieurs

Alain Girard, conseiller en interventions sectorielles, Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle d'Emploi-Québec

Serge Hamel, directeur, Direction de l'évaluation

Maurice Hughes, conseiller en interventions sectorielles, Direction générale adjointe à l'intervention sectorielle d'Emploi-Québec

**De la firme Léger Marketing** qui s'est chargée de la collecte des données et de l'analyse descriptive

Mesdames

Annie Bellefeuille, analyste principale

Lucie Vachon, vice-présidente recherche

Nous remercions toutes les personnes qui ont rendu possible ou amélioré la qualité de ce rapport.

## **LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES**

ADISQ	Association du disque et de l'industrie du spectacle au Québec
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CFP	Commission de formation professionnelle
CMAQ	Conseil des métiers d'art du Québec
CMQ	Conseil de la musique au Québec
CQRHC	Conseil québécois des ressources humaines en culture
CRC	Conseil régional de la culture
E.-Q.	Emploi-Québec
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MFOR	Mesure de formation – Volet Employeurs
RAAV	Regroupement des artistes en arts visuels
RCAAQ	Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec
RDQ	Regroupement de la danse au Québec
SMQ	Société des musées québécois
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
STCVQ	Syndicat des techniciens et techniciennes du cinéma et de la vidéo du Québec
UDA	Union des artistes



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Financement du projet pilote de formation continue en culture, 2001-2002 à 2004-2005 .....	5
Tableau 2	Pourcentage des coûts de formation assumés par Emploi-Québec dans le projet pilote de formation continue en culture .....	7
Tableau 3	Évolution du nombre de participations à des activités de formation dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture selon le volet, 2001-2002 à 2004-2005 .....	8
Tableau 4	Évolution du nombre d'activités et d'heures de formation dans le projet pilote de formation continue en culture, 2001-2002 à 2004-2005.....	8
Tableau 5	Caractéristiques socio-économiques et professionnelles des participants de la clientèle cible à des activités de formation continue en culture en 2003-2004 .....	14
Tableau 6	Population active des secteurs de la culture au Québec en 2001 .....	15
Tableau 7	Indice global de l'effet de la formation sur la confiance et la motivation des participants .....	18
Tableau 8	Indice global de l'effet de la formation sur le temps consacré à la pratique professionnelle, les contrats et les revenus des participants.....	19



## **FAITS SAILLANTS**

### **ÉVALUATION DE L'AXE 2 - FORMATION CONTINUE DE LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE**

Le 19 octobre 2000, les ministres de la Culture et des Communications (MCC), de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), responsable d'Emploi-Québec (E.-Q.), signaient une entente visant la mise en œuvre d'une Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture comportant trois axes d'intervention. Ce mémoire concerne le projet pilote de l'axe 2 - Formation continue, d'une durée initiale de deux ans et prolongé d'une année à l'autre depuis. Le projet pilote fait suite aux constats du peu d'accessibilité des artistes professionnels et des travailleurs culturels aux mesures facilitant la formation continue de cette main-d'œuvre fortement en croissance depuis le début des années 90.

L'axe 2 – Formation continue comporte trois volets. Le volet 1 concerne l'octroi de postes de coordination de la formation professionnelle aux principales Associations disciplinaires, aux Regroupements professionnels et à la plupart des Conseils régionaux de la culture (CRC). Le volet 2 porte sur l'aménagement de la mesure de Formation de la main-d'œuvre (statut du participant au soutien public du revenu, pourcentage de contribution d'Emploi-Québec, choix du formateur, nombre minimum de personnes par activité). Le volet 3 consiste en la mise en place d'un volet Multirégional permettant le déplacement des participants ou l'itinérance des activités de formation dans les diverses régions du Québec. De 2001-2002 à 2004-2005, environ 8,7 M\$ ont été dédiés au financement public de ce projet pilote.

#### **LA MÉTHODOLOGIE**

À partir du cadre d'évaluation de juillet 2003, une stratégie d'évaluation a été élaborée et les travaux ont débuté au printemps suivant. L'évaluation porte sur l'accessibilité et les résultats de la formation continue sur le développement de la carrière des artistes professionnels et des travailleurs culturels, ainsi que sur les processus de coordination mise en œuvre par les intervenants du projet pilote. Sous la coordination des chargées de projet du MESS et du MCC, deux études ont été réalisées par la firme Léger Marketing.

La première étude, un sondage téléphonique tenu du 31 janvier au 1<sup>er</sup> mars 2005, a rejoint un échantillon représentatif de 2 331 personnes ayant participé à des activités de formation continue en 2003-2004 : 1 919 participants aux activités dispensées dans le cadre du projet pilote auxquels s'ajoutent, comme groupe de référence, 412 participants à des activités dispensées par le Syndicat des techniciennes et techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec (STCVQ) hors du projet pilote. En plus de décrire la situation des participants et leurs conditions de travail, d'identifier leurs besoins de formation continue, l'étude visait à connaître leur degré de satisfaction envers la formation reçue, ainsi que ses effets sur leur pratique artistique et la gestion de leur carrière.

La deuxième étude a comporté une analyse documentaire ainsi que la tenue de seize groupes de discussion, en février 2005 à Québec et à Montréal, avec 76 personnes impliquées dans la mise en œuvre et le fonctionnement du projet pilote au sein des Associations disciplinaires, des regroupements professionnels, des Conseils régionaux de la culture, du Conseil québécois des

ressources humaines en culture (CQRHC), du MCC, du MESS, d'E.-Q. et de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Les groupes de discussion ont abordé les éléments du processus de coordination de la formation continue et ont émis leurs opinions sur des pistes complémentaires au projet pilote en vue d'en augmenter l'efficacité et l'efficience. L'objectif poursuivi par cette deuxième étude était d'identifier les forces, les difficultés rencontrées et les solutions envisageables pour maximiser les processus mis en œuvre par le projet pilote.

Un comité directeur interministériel composé de représentants d'E.-Q., du MCC, de la SODEC, et du MESS a chapeauté les travaux d'évaluation.

### **L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS ET DES PARTICIPATIONS, 2001-2002 À 2004-2005**

Au cours des quatre années étudiées, les activités, les heures de formation et le nombre de participants ont considérablement augmenté de plus de 50 %, pour ce qui est du nombre total de participants et des heures de formation offertes. Le nombre de participants par volet montre une évolution contrastée. Dans la région de Montréal, le nombre de participants a augmenté d'année en année, pour un total de 69 % au cours des quatre années du projet pilote. Dans les autres régions du Québec, après une importante augmentation la deuxième année du projet pilote, le nombre de participants a stagné et l'augmentation se situe à 28 % au cours de la période. Le volet Multirégional, pour sa part, a vu tripler son nombre de participants.

### **LES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES DES CLIENTÈLES REJOINTES PAR LE PROJET PILOTE EN 2003-2004 ET LES CARACTÉRISTIQUES DE LEUR PARTICIPATION**

Les participants sont majoritairement des personnes de sexe féminin (69 %), très scolarisées (53 % de diplômés universitaires), travailleuses autonomes (66 %), à statut précaire (50 %), ayant des revenus annuels de moins de 20 000 \$ (51 %), possédant plus de onze années d'expérience (42 %) qui ont eu peu recours à l'assurance-emploi (21 %) et très peu à l'assistance-emploi (4 %) dans l'année précédant l'enquête. Les deux tiers sont membres d'une association artistique, d'un regroupement professionnel ou d'un CRC.

En 2003-2004, les participants aux activités de formation continue proviennent principalement des sous-domaines suivants : danse/musique/théâtre/cirque (34 %), arts visuels (25 %), audiovisuel/cinéma/arts médiatiques/télé (12 %), métiers d'art (10 %), musées/patrimoine/archives (6 %), littérature (5 %), spectacles/variétés et humour (4 %), enregistrement sonore (1 %) et autres (2 %). La grande majorité de ces personnes (85 %) se considèrent comme des artistes ou des travailleurs culturels de carrière. Cependant, les activités de formation continue en arts et culture ont rejoint 15 % de personnes qui ne se définissent pas comme tels.

La grande majorité des personnes (78 %) ont suivi une seule activité de formation continue en 2003-2004 et 95 % des personnes inscrites ont complété leur formation tel que prévu. Rappelons qu'il s'agit principalement d'activités de formation de courte durée, soit une douzaine d'heures en moyenne. Les clientèles cibles ont préféré les formations dites génériques (39 %), traitant de la gestion de carrière, la gestion d'organismes, de projets ou de personnes, les droits d'auteur, la mise en marché et la bureautique. Ces formations ont été suivies par les personnes dans le but d'améliorer leurs compétences et leur carrière.

## **L'ACCESSIBILITÉ, LA SATISFACTION ET LES RÉSULTATS DE LA FORMATION SUR LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE**

Les participants à des activités de formation continue en 2003-2004 jugent que l'accessibilité aux activités de formation est très élevée, et cela, dans tous les volets du projet pilote. Les aspects les mieux cotés sont le niveau des coûts directs de la formation (97 % de satisfaits et très satisfaits), la facilité d'accès au lieu de formation (96 %), le moment de la formation (96 %) et l'adéquation des installations et des locaux (95 %). La fréquence de l'offre, soit le nombre de fois dans l'année où il est possible de suivre la formation, a été cotée le plus faiblement (81 %). Au plan géographique, l'accessibilité semble bonne également. 74 % des clientèles interrogées ont pu suivre les activités de formation continue dans leur région respective. Les participants des régions éloignées ont été proportionnellement plus nombreux à suivre des activités de formation continue (25 %) que les 6 % qu'ils représentent parmi l'ensemble des artistes professionnels et des travailleurs culturels québécois. Le volet 3 a permis d'atteindre des personnes qui ont suivi des activités de formation continue en dehors de leur région de résidence (46 %). La proportion de personnes ayant reçu une subvention pour participer aux activités de formation continue dans ce volet atteint 64 %. Pour la grande majorité d'entre elles, la subvention obtenue a contribué à leur décision de suivre cette activité de formation continue.

Sur le plan de la satisfaction des attentes à l'égard des activités de formation continue, 92 % des personnes interrogées affirment que l'activité à laquelle elles ont participé a correspondu « tout à fait » ou « assez » à leurs attentes. Ce taux de satisfaction est significativement plus élevé parmi les répondants de la région de Montréal (95 %) et les travailleurs autonomes (93 %). La quasi-totalité des répondants à l'enquête sont satisfaits de la qualification du formateur.

Selon la très grande majorité des participants interrogés (91 %), les activités de formation continue sont jugées très utiles pour leur profession. Elles sont perçues comme ayant eu un impact positif sur la pratique professionnelle et la carrière des répondants ayant un emploi dans le secteur de la culture. Les personnes interrogées soulignent que la formation suivie a permis d'améliorer leur formation (70 %), d'augmenter leur motivation à développer leur pratique professionnelle (64 %) et d'améliorer leur confiance en eux et leurs capacités (61 %). Même s'il s'agit d'une formation de courte durée, le tiers des participants disent avoir constaté une augmentation du temps consacré à leur pratique professionnelle (35 %), des contrats ou des occasions de travail (34 %) et des revenus (31 %) tirés de leur pratique professionnelle.

## **LES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE PASSÉES ET FUTURES ET LES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT NON COMBLÉS**

Le sondage téléphonique révèle que 23 % des personnes interrogées avaient suivi des activités de formation entre 1997 et 2001, soit avant l'implantation du projet pilote. Ces personnes proviennent principalement des domaines de la danse, de la musique, du théâtre ou du cirque.

Un peu plus de la moitié (55 %) des participants aux activités de formation continue de 2003-2004 prévoient suivre à nouveau des activités de formation continue en arts et culture en 2005-2006, dont 45 % désirent suivre deux activités ou plus. Les activités de formation les plus en demande sont toujours liées aux arts de la scène (24 %), aux formations dites génériques (18 %) et les formations en arts médiatiques (16 %).

Malgré cela, 59 % des personnes interrogées mentionnent que leurs besoins de formation ou de perfectionnement en arts et culture ne sont toujours pas entièrement comblés. Les besoins de formation sont identifiés pour les formations dites génériques (34 %), en arts de la scène (20 %)

et en arts médiatiques (17 %). Elles pensent qu'il leur sera difficile de trouver une activité de formation pouvant répondre à leurs besoins (46 %) mais, par ailleurs, pouvoir facilement trouver un formateur qualifié (61 %).

## **LES PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LES INTERVENANTS DU PROJET PILOTE**

Le CQRHC a organisé la concertation du milieu culturel, a créé des jurys de pairs et a contribué au choix, à l'encadrement et au perfectionnement des coordonnateurs. Le rôle de coordination assumé par le CQRHC a permis, d'une part, un rapprochement entre ses membres où prévalait au début du projet pilote à l'automne 2000 une situation empreinte de vieilles rivalités, d'isolement des intervenants et des difficultés à obtenir des consensus entre les intérêts disciplinaires, professionnels et régionaux du secteur de la culture. D'autre part, le leadership du CQRHC et de ses membres a contribué à une meilleure synergie entre E.-Q. et les domaines artistiques et culturels. Ainsi, on peut dire que les objectifs de développer des réseautages et une culture de formation continue ont été atteints par le projet pilote. Selon les personnes rencontrées lors des groupes de discussion, l'efficacité du rôle du CQRHC pourrait être améliorée en créant un site Internet servant de portail au projet pilote. Il pourrait également être proactif dans l'exploration des pistes complémentaires.

Le rapprochement des membres (Associations disciplinaires, regroupements professionnels et CRC) du CQRHC a été tributaire du partage des connaissances et des problématiques disciplinaires, professionnelles et régionales, du développement d'outils communs servant à chacun des membres, ainsi que du développement de canaux officiels et officieux de communication entre les personnes impliquées dans le projet pilote. Ces trois facteurs permettent au CQRHC d'avoir une vision et une conscience de la formation continue pour le secteur de la culture. Cependant, des zones grises subsistent entre les intervenants. Selon les personnes ayant participé aux groupes de discussion, les mécanismes d'information et de coordination de l'offre de formation auprès des coordonnateurs devraient être revus afin d'éviter les doublons d'activités observés en matière de droit d'auteur, de fiscalité, de demande de bourse ou d'aide financière, etc.

Plusieurs intervenants rencontrés ont déploré l'insuffisance du nombre de postes de coordonnateurs à la formation continue. De plus, leur caractère plutôt temporaire, leur niveau de rémunération et l'importance de la charge de travail ont causé un taux de roulement élevé (50 %) de ces postes dont la fonction principale est d'assurer l'accessibilité et l'adéquation entre les besoins des artistes professionnels et des travailleurs culturels et l'offre de formation continue en arts et en culture. Ainsi, la consolidation et la pérennisation du financement des postes de coordination ont été l'un des aspects importants traités par les intervenants du projet pilote. Ces postes de coordination dépendent essentiellement des subventions octroyées et malgré que, dans l'ensemble, la situation financière des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels et des CRC soit saine, ces organismes ne disposaient pas en 2002-2003 de surplus accumulé leur permettant de financer eux-mêmes les postes de coordination à la formation continue. Toutefois, cette volonté de pérennisation se heurte au contexte budgétaire difficile d'E.-Q. et du MCC qui n'envisageaient pas au départ la permanence des postes de coordination.

Plusieurs groupes de discussion ont souligné les différences de coûts assumés par les participants aux activités de formation continue d'une région à l'autre et les tensions ainsi créées. De plus, la demande de formation est encore supérieure à l'offre de formation, tant pour le volet 2 : Mesure de formation (MFOR) - volet Employeurs, que pour le volet 3 : Multirégional. Des pressions à la hausse des coûts sont prévisibles, notamment pour l'indexation des tarifs

des formateurs, des salaires des coordonnateurs et des frais de déplacement. En ajoutant l'accroissement prévu de la main-d'œuvre culturelle, il est raisonnable de croire que les coûts des activités de formation continue en arts et culture devraient augmenter dans un avenir rapproché.

## **CONCLUSION**

Le groupe de travail interministériel qui a élaboré la Stratégie avait des intentions précises : « Afin que le secteur puisse prendre le virage ressources humaines, il faut adopter une approche qui tienne compte de sa structuration en une multitude de petites organisations ne disposant pas de spécialistes à l'interne et de la prépondérance du travail autonome dans certains sous-secteurs ». Le modèle d'intervention retenu correspondait à ces intentions. De 2001-2002 à 2004-2005, l'intervention s'est mise en place puis consolidée et les activités de formation se sont multipliées. Après un départ assez lent, le volet Multirégional est en plein essor. Les participants s'estiment très satisfaits de la formation reçue et de son utilité professionnelle. Les intervenants rencontrés croient que le projet pilote de coordination de la formation continue a fortement contribué au développement d'une expertise professionnelle dans le milieu culturel, pour ce qui est de l'identification des besoins de formation, du développement d'une offre de formation adéquate et de la livraison d'activités de formation. Même si le déploiement des postes de coordination a été limité par le financement, dans maints sous-domaines, il semble se développer graduellement une véritable culture de formation continue. L'offre actuelle d'activités de formation continue ne couvre pas entièrement les demandes de formation exprimées alors que, par ailleurs, des intervenants des groupes de discussion soutiennent qu'une meilleure coordination de l'offre éviterait une certaine surenchère et des dédoublements.

Au cours des quatre années du projet pilote, la structuration et la professionnalisation de la formation continue et du développement professionnel dans les professions artistiques et culturelles ont progressé considérablement. Les participants aux groupes de discussions désirent maintenant que des bases permanentes soient données à ces avancées. Les résultats positifs de l'évaluation portent à croire que le projet pilote de formation continue en culture mérite de devenir un programme permanent.





## INTRODUCTION

Le présent rapport synthèse décrit les résultats de l'évaluation du projet pilote de formation continue, l'axe 2 de la stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. Cette évaluation a été menée conjointement par la Direction de l'évaluation du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Direction de la planification stratégique et de l'évaluation de programmes du ministère de la Culture et des Communications. Découlant du cadre d'évaluation de juillet 2003, l'examen a porté sur deux aspects :

- ⇒ l'évaluation de l'accessibilité et des résultats de la formation continue sur le développement de la carrière des artistes professionnels et des travailleurs culturels via une enquête téléphonique et;
- ⇒ l'évaluation des processus mis en œuvre dans le cadre du projet pilote de coordination du développement professionnel via une analyse documentaire et la tenue de groupes de discussion des personnes directement impliquées dans le projet pilote de formation continue.

Ainsi, une étude quantitative auprès de 2 331 personnes a été réalisée avec la collaboration de la firme Léger Marketing du 31 janvier au 1<sup>er</sup> mars 2005. Il s'agissait d'entrevues téléphoniques d'une durée moyenne de 13,4 minutes auprès d'un échantillon représentatif de 1 919 participants à une ou des sessions de formation dans le projet pilote de formation continue en culture au cours de l'année 2003-2004 (234 dans le volet Multirégional, 650 dans la région de Montréal et 1 035 dans les autres régions), auxquels s'ajoutent, comme groupe de référence<sup>1</sup>, 412 participants du Syndicat des techniciennes et des techniciens du cinéma et de la vidéo du Québec.

De plus, une étude qualitative comportant une étude documentaire et des groupes de discussion a également été réalisée en février 2005 par la firme Léger Marketing. Au total, 76 personnes ont participé aux groupes de discussions. Ces personnes étaient à l'emploi des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels, des Conseils régionaux de la culture, du Conseil québécois des ressources humaines en culture, d'Emploi-Québec, du MESS, du MCC, de la Société de développement des entreprises culturelles, ainsi que des membres du jury du volet Multirégional et des membres du comité pour l'embauche et le suivi des postes de coordination.

Le chapitre 1 décrit l'intervention et fournit quelques éléments de contexte. Les résultats de l'évaluation des processus mis en œuvre dans le cadre du projet pilote de coordination du développement professionnel sont abordés au chapitre 2. Au chapitre 3 sont présentées les caractéristiques des participants et de leur participation à des activités de formation continue en culture en 2003-2004, alors que le chapitre 4 porte sur l'évaluation de l'accessibilité, la satisfaction et l'effet sur la pratique professionnelle et la carrière de ces participants. Les résultats sur la participation à d'autres activités de formation que celles de 2003-2004, déjà décrites au chapitre 3, et sur les besoins de perfectionnement non comblés des participants à l'enquête se trouvent au chapitre 5. Le rapport se conclut par une discussion des enjeux que soulève la présente évaluation. Le détail des aspects méthodologiques et des résultats est présenté dans les rapports détaillés<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ce groupe de participants à des activités de formation continue en culture offertes par le STCVQ sert de point de repère pour situer les participants du projet pilote de formation continue en culture.

<sup>2</sup> Pour la référence complète des rapports de Léger marketing voir la bibliographie.

## NOTES MÉTHODOLOGIQUES

L'entente signée en octobre 2000 entre le MCC et E.-Q. pour la mise en œuvre d'une stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture à titre de projet pilote gouvernemental prévoyait l'évaluation de cette stratégie. Ainsi, en septembre 2002, le MCC et le MESS déposaient l'évaluation de l'axe 1 – Consolidation et développement de l'emploi. En juillet 2003, le cadre d'évaluation de l'axe 2 - Formation continue était présenté aux diverses autorités ministérielles. C'est en avril 2004 que la démarche d'évaluation de l'axe 2 - Formation continue a débuté. L'évaluation a été coordonnée par un comité directeur interministériel composé de représentants du MCC, de la SODEC, du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), d'E.-Q. et du MESS.

D'une durée initiale de deux ans, le projet pilote a été prolongé d'une année à l'autre depuis 2002. Ainsi, la réalisation de cette évaluation s'est déroulée dans un contexte d'incertitude quant à la reconduction des subventions versées pour les postes de coordination et des adaptations à la mesure MFOR. Certaines opinions des personnes rencontrées peuvent donc être teintées par ce contexte. Toutefois, la diversité des interlocuteurs clés et la triangulation des données avec celles du sondage quantitatif auprès des participants permettent de minimiser cet effet potentiel.

Les participants inscrits à des activités de formation continue en culture en 2003-2004 constituaient la base du sondage prévu dans l'évaluation de l'axe formation continue de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. Il est vite apparu qu'il n'existait pas de fichier informatisé et centralisé des participants. Emploi-Québec ne détient pas d'information sur les participants à la mesure Formation - volet Employeurs, car seuls les contrats avec des organismes dispensateurs de formation sont inscrits dans le système de gestion. Heureusement, pour les activités de formation de la région de Montréal et du volet Multirégional, la Direction régionale d'E.-Q. à Montréal conservait les fiches remplies par les participants dans leur format papier d'origine au dossier des associations responsables de la formation. Il a fallu organiser la saisie informatique de ces fiches afin de créer une partie de la base de sondage. Pour leur part, les CRC détenaient chacun de leur côté une base de données sur les participants à des activités de formation continue dans leur région. Nous leur avons demandé une extraction spécifique de leurs fichiers pour créer une partie de la base de sondage. Ainsi, la démarche évaluative a été retardée de plusieurs mois et la complétude de l'information sur les participants demeure incertaine. Toutefois, on peut faire l'hypothèse que la base de données constituée regroupe une forte proportion des participants aux activités de formation.

# CHAPITRE 1 L'INTERVENTION ET LE CONTEXTE

## 1.1 LA DESCRIPTION DE L'AXE 2 - FORMATION CONTINUE EN CULTURE

Le 19 octobre 2000, les ministres de la Culture et des Communications et de l'Emploi et la solidarité sociale, dont fait partie Emploi-Québec, signaient une entente visant la mise en œuvre de la stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. Cette entente comprend trois axes : un premier sur la consolidation et le développement de l'emploi qui a fait l'objet de travaux d'évaluation en 2002, un deuxième sur l'accès à la formation continue qui est présenté dans le présent rapport et un troisième sur la connaissance du marché du travail.

Depuis les années 90, on observe au Québec un nombre important et une croissance rapide des personnes exerçant des professions culturelles. Toutefois, les artistes professionnels et les travailleurs culturels ont peu accès aux mesures facilitant la formation continue de la main-d'œuvre. Or, leur environnement de travail a grandement évolué en plus d'être hautement compétitifs, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Trois facteurs principaux semblent expliquer cette difficulté : des contraintes liées aux politiques publiques, telle la Loi sur la formation de la main-d'œuvre (Loi dite du 1 %); une connaissance insuffisante des besoins de la main-d'œuvre culturelle et une offre de formation peu adaptée aux caractéristiques particulières de la main-d'œuvre culturelle. Le diagnostic posé a conduit à la mise en place du projet pilote de coordination du développement professionnel qui fait l'objet de cette évaluation.

Les sept objectifs suivants sont poursuivis par le projet pilote portant sur l'axe 2 de l'Entente :

- ⇒ favoriser une adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins des artistes et des travailleurs culturels;
- ⇒ susciter la participation des artistes et des travailleurs culturels à des activités de formation continue, principalement à ceux et celles non habituellement rejoints par des activités de formation continue (travailleurs autonomes et travailleurs de petites organisations);
- ⇒ développer des réseautages au sein du milieu artistique et culturel;
- ⇒ développer les compétences des personnes et des capacités de développement des organismes;
- ⇒ augmenter les perspectives d'embauche et de maintien en emploi de ces catégories de main-d'œuvre;
- ⇒ contribuer au développement d'une culture de formation continue dans le secteur culturel.

Pour atteindre ces objectifs, une intervention à trois volets a été réalisée :

Volet 1 : L'octroi de postes de coordination de la formation professionnelle au sein des Associations disciplinaires et des Regroupements professionnels de même qu'au sein des CRC du Québec

Volet 2 : L'aménagement de la mesure de Formation de la main-d'œuvre d'E.-Q. pour ce qui est du statut du participant au soutien public du revenu, du pourcentage de contribution d'E.-Q., du choix du formateur et du nombre minimum de personnes par activité

Volet 3 : La mise en place d'un volet Multirégional de la mesure Formation de la main-d'œuvre (E.-Q.) permettant le déplacement des participants ou l'itinérance des activités dans les régions du Québec

Plusieurs intervenants ont joué un rôle dans la mise en œuvre du projet pilote de formation : le CQRHC, reconnu comme comité sectoriel par E.-Q., les Directions régionales d'E.-Q., les Conseils régionaux de la culture et les Associations et regroupements d'artistes et de travailleurs culturels. C'est au CQRHC qu'on a confié la coordination du projet pilote, en particulier le choix des postes de coordonnateur à la formation continue et leur évaluation, ainsi que la détermination des activités de formation offertes au volet Multirégional (par jury). Des ententes ont été conclues au niveau régional entre les CRC et les Directions régionales sur le financement accordé aux activités de formation et sur la contribution des participants.

Ainsi, selon les données fournies par le CQRHC, le projet de formation continue en culture a permis la réalisation de 3 792 sessions de formation totalisant 48 853 heures dispensées à 25 132 personnes de 2001-2002 à 2004-2005 inclusivement, soit durant les quatre premières années d'existence du projet pilote.

## **1.2 LE FINANCEMENT DU PROJET PILOTE DE FORMATION CONTINUE EN CULTURE ET LA CONTRIBUTION DES PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS DE FORMATION**

Même si les modes de financement du projet pilote de formation continue ne font pas partie du mandat d'évaluation, il nous a semblé utile d'en présenter les principales caractéristiques. On trouvera les coûts directs encourus par le projet pilote de la formation continue financés par les ministères signataires de l'entente sur la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture au tableau 1. De plus, nous présentons au tableau 2 une estimation de la contribution des participants aux coûts de leur formation, coûts qui s'ajoutent au financement public.

### **1.2.1 Le financement du projet pilote de formation continue en culture**

Pour les organismes subventionnaires, les coûts directs de l'axe 2 de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture ont été de 1,6 M\$ pour la première année de l'entente en 2001-2002 pour passer à 2,3 M\$ l'année suivante. Les reconductions subséquentes ont permis de maintenir et même d'augmenter légèrement ce financement, en partie grâce à la contribution du MCC. Pour l'année 2005-2006, il a été annoncé que les subventions seraient maintenues, auxquelles s'ajoutent sur une base ponctuelle 50,0 \$ de la SODEC et 50,0 \$ du CALQ.

Comme on peut le voir au tableau de la page suivante, le financement des postes de coordonnateurs s'est accru de 13 % au cours des quatre années du projet : plus précisément, le financement des postes de coordonnateurs dans les associations est resté stable, alors qu'il augmentait de 26 % dans les CRC.

**Tableau 1 Financement du projet pilote de formation continue en culture, 2001-2002 à 2004-2005**

	2001-2002	2002-2003	2003-2004		2004-2005 <sup>2</sup>		Accroissement 2004-2001
	Emploi- Québec	Emploi- Québec	Emploi- Québec	MCC	Emploi- Québec	MCC	
Financement des coordonnateurs							
- Associations	270 000 \$	270 000 \$	270 000 \$		270 000 \$		
- CRC	271 501 \$	294 813 \$	62 603 \$ <sup>1</sup>	280 000 \$	61 620 \$ <sup>1</sup>	280 000 \$	26 %
Sous-total - Coordonnateurs	541 501 \$	564 813 \$	332 603 \$	280 000 \$	331 620 \$	280 000 \$	13 %
Financement des activités de formation et des participants							
- Multirégional	105 780 \$	488 735 \$	322 097 \$		292 568 \$		177 %
- MFOR							
- Montréal	597 404 \$	773 372 \$	765 879 \$		933 430 \$		56 %
- Autres régions	363 655 \$	488 924 \$	592 510 \$		601 573 \$		65 %
Sous-total - Formation	1 066 839 \$	1 751 031 \$	1 680 486 \$		1 827 571 \$		71 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 608 340 \$</b>	<b>2 315 844 \$</b>	<b>2 013 089 \$</b>	<b>280 000 \$</b>	<b>2 159 191 \$</b>	<b>280 000 \$</b>	<b>52 %</b>

Source : E.-Q. et MCC

<sup>1</sup> Entente particulière sur une base régionale.

<sup>2</sup> Tel qu'estimé en mars 2005.

Note : Il s'agit seulement des coûts directs – E.-Q. estime les coûts de livraison de la mesure à environ 1,5 fois les coûts directs soit 3 M\$ par an approximativement.

Les activités de formation se sont tenues dans le cadre de la mesure Formation d'E.-Q., volet Entreprises. Le coût des activités de formation a augmenté de plus de 70 % de 2001-2002 à 2004-2005. Rappelons ici que la croissance du financement ne reflète pas entièrement la croissance de la demande pour des activités de formation continue en culture. En effet, la demande est limitée par le financement mis à la disposition des participants. Ainsi, selon la Direction régionale d'E.-Q. à Montréal, les demandes des associations nationales se sont élevées à 1,5 M\$ pour l'année 2005-2006, alors que le financement disponible était de 1 M\$; au volet Multirégional, les demandes ont atteint 750 000 \$ pour une possibilité de 500 000 \$. On peut remarquer que les coûts des activités de formation dans les régions ont augmenté progressivement d'année en année, alors que ceux du volet Multirégional ont connu des variations brusques. Dans ce dernier cas, il semble qu'il ait fallu un certain temps pour identifier les formations et pour bien estimer les coûts de ce nouveau volet.

### 1.2.2 La contribution des participants

La mesure de formation de la main-d'œuvre fait partie des mesures actives d'emploi offertes par E.-Q. Elle comporte un volet Entreprises à l'intention d'abord des petites entreprises et des travailleurs autonomes. Reconnaissant la responsabilité de l'employeur quant à la formation de ses employés, E.-Q. s'attend normalement à ce que les entreprises assument au moins 50 % des dépenses admissibles aux fins de la mesure Formation. Dans le cadre du projet pilote en culture, E.-Q. a consenti à ce que la contribution des participants, qui tient lieu de la part de l'employeur, soit inférieure à 50 %, mais il n'existe pas de barème convenu à l'échelle nationale. Chaque direction régionale d'E.-Q. l'établit après consultation avec l'organisme responsable de la formation. Cet argent est laissé à l'organisme responsable de la formation à titre de frais de gestion.

Depuis le milieu des années 80, des intervenants du secteur de la culture se sont occupés d'organiser des activités de formation continue en arts et culture. « *Des CRC étaient actifs en lien avec la Commission de la Formation professionnelle (CFP) et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) en participant aux comités de priorisation régionale des besoins*<sup>3</sup>. » À Montréal, le Comité consultatif régional en 1997 et, plus récemment, Culture Montréal et la Direction régionale d'E.-Q. à Montréal se sont entendus pour établir la contribution des participants aux activités de formation continue en arts et culture. Reflétant les faibles moyens financiers des participants, certaines formations étaient offertes gratuitement lorsque ces participations étaient financées par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM)<sup>4</sup>. Ensuite, la contribution a été fixée à 1 \$ l'heure et puis à 2 \$ l'heure (en 2004-2005). On veut ainsi s'assurer que les inscriptions sont suivies d'une participation réelle, car la gratuité ou la quasi-gratuité des formations a un effet pervers : beaucoup de personnes inscrites ne se présentent pas aux formations offertes. Cette tarification de 2 \$ l'heure fait varier la part relative des coûts de formation assumée par E.-Q. en fonction des coûts de formation : de 50 % à 95 %, comme on le voit au tableau 2. Dans les CRC, la variation est moins grande, la part assumée par E.-Q. s'établissant à 75 % dans la plupart des cas. On notera que le complément n'est pas toujours assumé par les participants, car l'organisme responsable de la formation a parfois pu obtenir un financement complémentaire, du MCC par exemple.

<sup>3</sup> TABLE DES CONSEILS RÉGIONAUX DE LA CULTURE, *L'emploi et la formation continue dans le secteur culturel*, décembre 2004, p. 3.

<sup>4</sup> La Société québécoise de développement de la main-d'œuvre intégrée à Emploi-Québec lors de la création de ce dernier en 1998.

**Tableau 2 Pourcentage des coûts de formation assumés par Emploi-Québec dans le projet pilote de formation continue en culture**

<b>Organisme responsable de la formation</b>	<b>% des coûts de formation assumée par E.-Q. en 2004-2005</b>
Centres d'artistes (RCAAQ)	70-90
Arts visuels (RAAV)	75-85
Danse (RQD), Musique (CMQ)	85-90
Métiers d'art	80-85
Ébénistes	75
ADISQ	76,5 (variable)
Muséologie (Société des musées québécois)	50-85
Arts du cirque	75-85
UDA (Union des artistes)	85-95
Théâtre, Littérature (5 associations)	90-95
CRC Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Saguenay-Lac-St-Jean, Montérégie, Mauricie, Estrie	75
CRC Lanaudière, Laurentides, Outaouais	80-85
Québec-Chaudière-Appalaches	
CRC Gaspésie-Arrimage-les-Îles	Plus de 90

Source : Rapports annuels d'évaluation de l'expérience pilote rédigés par chaque association participante et colligés par le CQRHC.

### **1.3 L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS ET DES PARTICIPATIONS 2001-2002 À 2004-2005 ET AVANT**

Au cours des quatre années du projet pilote de formation continue en culture, les activités, les heures de formation et le nombre de participants ont considérablement augmenté de plus de 50 % pour ce qui est du nombre total de participants et des heures de formation offertes. De son côté, le nombre d'activités a presque triplé, connaissant une augmentation de plus de 150 %. Cela signifie que le nombre de participants par activité a diminué au cours de la période, passant de 7,8 en moyenne en 2001-2002 à 4,1 en 2004-2005. Il semble que les formats plus individuels tels l'atelier, le stage, le parrainage et la résidence aient augmenté davantage que les cours en groupe. On peut penser aussi que les formations offertes ne font pas encore le plein de toutes les places disponibles. Par ailleurs, on note également que la durée des formations a quelque peu diminué au cours de la période. En effet, le nombre d'heures de formation offerte par session en moyenne est passé de 17,3 heures en 2001-2002 à 10,8 heures en 2004-2005.

Le nombre de participants par volet montre une évolution contrastée. Dans la région de Montréal, le nombre de participants augmente d'année en année et montre un accroissement de 69 % au cours des quatre années du projet pilote. Dans les autres régions du Québec, après une importante augmentation la deuxième année du projet pilote, le nombre de participants a stagné et l'augmentation se situe à 28 % au cours de la période. Le volet Multirégional a vu tripler son nombre de participants – ce volet créé spécialement pour le projet pilote a démarré lentement, mettant sans doute beaucoup de temps à prendre son envol, car il fallait identifier les besoins et susciter les collaborations entre les associations et les CRC par la publicité et le réseautage.

**Tableau 3 Évolution du nombre de participations à des activités de formation dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture selon le volet, 2001-2002 à 2004-2005**

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Accroissement 2004-2005 /2001-2002
Volet Multirégional	231	435	648	773	235 %
Région de Montréal	1 253	1 479	1 790	2 121	69 %
Autres régions	2 226	2 812	2 647	2 859	28 %
Total	3 710	4 726	5 085	5 753	55 %

Sources : Pour le volet Multirégional et la région de Montréal : Direction régionale d'Emploi-Québec à Montréal, pour les autres régions du Québec Table des CRC, sauf en 2004-2005 CQRHC.

**Tableau 4 Évolution du nombre d'activités et d'heures de formation dans le projet pilote de formation continue en culture, 2001-2002 à 2004-2005**

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Nombre de sessions	478	795	975	1 213
Accroissement 2004-2005 /2001-2002				154%
Nombre d'heures de formation	8 292	11 227	11 588	13 114
Accroissement 2004-2005 /2001-2002				58 %

Source : Rapport annuel du CQRHC.

Implanté en 2001-2002, le projet pilote de formation continue en culture semble avoir eu pour effet d'augmenter notablement les activités de formation continue en culture offertes aux artistes et aux travailleurs culturels, mais il n'est malheureusement pas possible de chiffrer précisément cet effet. Dans la région de Montréal, une entente spécifique sur le développement des arts et de la culture d'une durée de trois ans, signée en 1997 entre le milieu culturel et la Direction régionale d'E.-Q. à Montréal, comportait un important volet sur la formation de la main-d'œuvre. C'est dans le cadre de cette entente qu'en 1997-1998, 45 activités de formation ont été organisées et auxquelles 627 personnes étaient inscrites; en 1998-1999, 47 activités pour 626 inscriptions et en 1999-2000, 45 activités de formation et 1 074 participants<sup>5</sup>. L'année d'implantation du projet pilote, on dénombre 1 253 participants, ce qui représente une augmentation de 16 %, excluant le volet Multirégional.

Dans les CRC, il y avait très peu de coordonnateurs à la formation avant l'implantation de la stratégie. À la fin des années 90, trois CRC avaient un coordonnateur au développement professionnel parmi leur personnel, ceux de Québec-Chaudière-Appalaches, des Laurentides et

<sup>5</sup> Selon des documents de la Direction régionale de Montréal d'E.-Q.



de la Montérégie. Cependant, d'après un bilan du CQRHC<sup>6</sup>, à l'automne 2000, plusieurs avaient conclu des ententes avec E.-Q. et obtenu des montants pour la tenue d'activités de formation continue. Il n'a malheureusement pas été possible de connaître le nombre d'activités et de participants à la formation continue dans tous les CRC avant l'implantation de la Stratégie. Selon l'information parcellaire colligée par le CQRHC, les cinq ou six CRC ayant déjà un coordonnateur en poste au moment de l'implantation de la stratégie ont connu une augmentation notable des activités et des participations, du simple ou double parfois. Dans les autres CRC, les choses ont mis plus de temps à s'organiser et le début des activités de formation continue en culture s'est plutôt fait en 2002-2003 qu'en 2001-2002.

---

<sup>6</sup> Bilans régionaux de la formation continue sur les ententes existantes et le financement accordé, CQRHC, octobre 2000.



## CHAPITRE 2

## LES RÉSULTATS SUR LES PROCESSUS UTILISÉS

Pour les fins de la tenue des seize groupes de discussion, les processus ont été définis par les dimensions suivantes :

- ⇒ la planification des interventions en formation continue;
- ⇒ la réalisation des interventions selon les trois volets du projet pilote;
- ⇒ les communications entre les intervenants du projet pilote;
- ⇒ le suivi et l'évaluation des interventions en formation continue;
- ⇒ les pistes complémentaires au projet pilote de formation continue en culture.

L'objectif poursuivi par la tenue des groupes de discussion était de mieux comprendre les implications concrètes, c'est-à-dire les forces, les difficultés rencontrées et les solutions envisageables pour maximiser les processus utilisés par le projet pilote.

### 2.1 LE VOLET 1 : LES POSTES DE COORDINATION

De façon générale, les participants rencontrés du projet pilote estiment que les coordonnateurs de la formation continue œuvrant au sein des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels et des CRC font un bon travail. Leur mise en réseau est de plus en plus efficace. À cet égard, la qualité du leadership du CQRHC est soulignée.

Cependant, selon les personnes rencontrées, le recrutement de coordonnateurs qualifiés et compétents tant en gestion des ressources humaines qu'en arts et culture, la stabilité en emploi des coordonnateurs dont les conditions de travail sont précaires et la lourdeur de leur tâche constituent les principales difficultés rencontrées à l'égard du mécanisme de coordination instauré.

### 2.2 LE VOLET 2 : LA MESURE DE FORMATION CONTINUE – MFOR

Aux dires des participants aux groupes de discussion, le projet pilote en formation continue est une grande réussite. L'adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins des artistes professionnels et des travailleurs culturels, qu'ils soient des travailleurs autonomes ou qu'ils œuvrent au sein de petits organismes, est soulignée.

Cependant, on mentionne qu'il y a des clientèles non encore ou partiellement desservies dans le cadre du projet pilote<sup>7</sup>. De plus, les bénévoles et les membres des conseils d'administration des organismes culturels représentent un bassin potentiel de personnes pouvant être admissibles aux mesures de formation continue, comme c'est le cas dans certaines régions du Québec.

Par ailleurs, les participants aux groupes de discussion souhaitent que disparaissent les différences de financement des postes de coordination en région et des sessions de formation dispensées sur le territoire québécois. Ils sont conscients que cette question est liée aux

---

<sup>7</sup> Voici des exemples de clientèles partiellement ou non encore desservies : les artistes professionnels autodidactes, ceux qui ne sont pas membres des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels et des CRC, les artistes professionnels de la relève, les artistes oeuvrant en nouvelles technologies, les éclairagistes de théâtre, les gréeurs, les gréages acrobatiques, les réalisateurs et les doubleurs de films, les professionnels de l'audio, les éditeurs, les distributeurs de livres, les personnes affectées à la collecte de fonds et les travailleurs des micros organismes culturels.

applications régionales administratives asymétriques et aux décisions budgétaires prises par les directions régionales d'E.-Q. et des autorités centrales du MCC.

### **2.3 LE VOLET 3 : LE MULTIRÉGIONAL**

Selon les participants aux groupes de discussion, les Associations disciplinaires, les Regroupements professionnels et les CRC ont appris à travailler ensemble. Quoique le partage des rôles entre eux soit mieux défini qu'au début du projet pilote, il subsiste selon eux des zones grises dans la mise en œuvre du volet 3 : le Multirégional. L'une de ces zones grises est l'existence de dédoublements de sessions de formation continue dispensées par les Associations disciplinaires, les Regroupements professionnels et les CRC.

### **2.4 LES PISTES COMPLÉMENTAIRES AU PROJET PILOTE DE FORMATION CONTINUE EN CULTURE**

Les participants aux groupes de discussion souhaitent majoritairement que les interventions réalisées dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture soient pérennisées. Dans cette perspective, ils ont été peu enclins à proposer des pistes complémentaires à l'axe 2 - Formation continue en vue de maximiser les points forts des processus utilisés dans le cadre du projet pilote.

Parmi les pistes complémentaires proposées par le MCC, trois avenues méritent d'être explorées :

- ⇒ faire appel aux expériences du comité sectoriel sur le tourisme;
- ⇒ faire appel aux commissions scolaires, aux Cégeps et aux universités pour le développement des compétences génériques (comptabilité, bureautique, informatique, etc.) puisque dans certains cas il peut être avantageux de donner des mandats « clé en main » à des écoles possédant l'expertise et les ressources de qualité. Cela permet également de libérer les coordonnateurs de la lourdeur du travail clérical;
- ⇒ établir des mutuelles de formation pour le partage des coûts, à l'instar de celles existantes.

Les participants ont émis beaucoup de réserves sur les pistes complémentaires suivantes :

- ⇒ faire appel à d'autres programmes gouvernementaux québécois et fédéral;
- ⇒ inscrire la formation continue au sein des politiques culturelles municipales et régionales (MRC);
- ⇒ faire appel aux écoles nationales disciplinaires existantes<sup>8</sup> pour le développement des compétences disciplinaires.

---

<sup>8</sup> Les Ateliers de danse moderne de Montréal Inc., l'École nationale de ballet contemporain, l'École de danse de Québec, l'École nationale de cirque, l'École nationale de l'humour, l'École nationale de théâtre du Canada, le Camp littéraire Félix, le Camp musical des Laurentides, le Centre d'Arts d'Orford, le Domaine Forget de Charlevoix, l'Institut national de l'image et du son, les conservatoires de musique du Québec et les conservatoires d'art dramatique de Québec et Montréal.

## CHAPITRE 3 LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS ET DE LEUR PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004

### 3.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004

Les participants de la clientèle cible sont majoritairement des personnes de sexe féminin, très scolarisées, des travailleurs autonomes, à statut précaire et ayant plusieurs années d'expérience à leur actif. (Voir tableau de la page suivante). Ils sont la plupart du temps membres d'une association professionnelle ou d'un CRC. Principalement attribuables à leur pratique professionnelle en arts et culture, leurs revenus annuels sont faibles. Au cours des douze mois avant l'enquête, peu d'entre eux ont eu recours à l'assurance-emploi (21 %) et très peu à l'assistance-emploi (4 %).

Par rapport à l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes, les participants à des activités de formation continue en 2003-2004 sont plus souvent des femmes (69 % versus 50 %<sup>9</sup>); ils résident moins souvent dans les grandes villes de Québec et de Montréal (41% versus 55%) et plus souvent dans les régions éloignées (25 % versus 6 %). Les participants sont également plus âgés que l'ensemble des artistes et des travailleurs culturels (la proportion des 55 ans et plus atteignant 16 %, alors qu'on en trouve que 7 % dans l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes) et plus scolarisés (53 % ayant un diplôme universitaire versus 37 % de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes).

La catégorie de travailleur différencie également les participants de l'ensemble du milieu culturel : alors que les deux tiers des participants sont des travailleurs autonomes, on en trouve 28 % dans l'ensemble des artistes et des travailleurs culturels. Aussi, les revenus des participants à des activités de formation continue en 2003/2004 sont notablement inférieurs à ceux de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes : 50 % situent leur revenu annuel total à moins de 20 000 \$ versus 34 % de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes pendant que 12 % ont des revenus de 40 000 \$ et plus, par rapport à 31 % pour l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes.

On trouve beaucoup de similitudes entre les participants de la clientèle cible et les participants à des activités de formation continue en culture dans la région de Montréal en 1997-1998 et 1998-1999<sup>10</sup> pour les variables où il est possible d'établir la comparaison : les participants de la région de Montréal en 1997-1998 et 1998-1999 sont cependant un peu moins âgés (29 % de 45 ans et plus) moins souvent des femmes (60 %), encore plus scolarisés (62 % ayant un diplôme universitaire) et la portion de leur revenu attribuable à leur pratique professionnelle en arts et culture est un peu plus élevée (62 %).

---

<sup>9</sup> Selon un document récemment produit par le MCC. *Les professions artistiques et culturelles des secteurs de la culture et des communications au Québec, 1991-2001*, mars 2005.

<sup>10</sup> Direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec. *Évaluation des interventions 1997-1998 et 1998-1999 dans le secteur des arts et de la culture de la région de Montréal*, août 2000.

**Tableau 5** Caractéristiques socio-économiques et professionnelles des participants de la clientèle cible à des activités de formation continue en culture en 2003-2004

<b>AU MOMENT DE LA PARTICIPATION :</b>		<b>AU MOMENT DE L'ENQUÊTE :</b>	
<b>Sexe</b>	n=1 919	<b>Années d'expérience en arts et culture</b>	n=1 842
Homme	31 %	Aucune	1 %
Femme	69 %	1 à 5 années	31 %
<b>Région de résidence</b>	n=1 858	6 à 10 années	26 %
Montréal/Québec	41 %	11 années et plus	42 %
Périmétopole	24 %	<b>Membres d'une association professionnelle ou d'un CRC</b>	n=1 866
Régions intermédiaires	10 %	Oui	67 %
Régions éloignées ou périphériques	25 %	Non	33 %
<b>AU MOMENT DE L'ENQUÊTE :</b>		<b>Membership</b>	n=1 226
<b>Âge</b>	n=1 902	Conseil régional de la culture	28 %
18-24 ans	5 %	Union des artistes	25 %
25-34 ans	31 %	Associations professionnelles diverses	69 %
35-44 ans	24 %	STCVQ	2 %
45-54 ans	24 %	<b>AU COURS DES 12 MOIS AVANT L'ENQUÊTE :</b>	
55-64 ans	13 %	<b>Portion du revenu personnel attribuable à la pratique professionnelle en arts et culture</b>	n=1 737
65 ans et plus	3 %	Seule source de revenus	32 %
<b>Scolarité</b>	n=1 915	Source principale de revenus	25 %
Primaire / Secondaire non complété	3 %	Petite partie des revenus	34 %
Secondaire complété (DES)	11 %	Aucun revenu	8 %
Collégial (DEC)	32 %	Autres situations	1 %
Universitaire (16 années ou plus)	53 %	<b>Prestataires d'assurance-emploi</b>	n=1 905
Autres	1 %	Oui	21 %
<b>Catégorie d'emploi</b>	n=1 747	Non	79 %
Travailleur autonome	66 %	<b>Durée de l'assurance-emploi</b>	n=381
Salarié	33 %	Moins de 3 mois	35 %
Autre	2 %	Entre 3 et 6 mois	40 %
<b>Conditions de travail</b>	n=1 721	Plus de 6 mois	25 %
Précaires	50 %	<b>Prestataires de l'assistance-emploi</b>	n=1 903
Temporaires	15 %	Oui	4 %
Stables	35 %	Non	96 %
<b>Champ de pratique professionnelle</b>	n=1 873	<b>Durée de l'assistance-emploi</b>	n=79
Danse / musique / théâtre / cirque	34 %	Moins de 3 mois	27 %
Arts visuels	25 %	3 mois et plus	73 %
Audiovisuel / cinéma / arts médiatiques /télé	12 %	<b>Revenu personnel annuel - moyenne sur 3 ans</b>	n=1 790
Métiers d'art	10 %	Moins de 20 000\$	50 %
Musées / patrimoine / archives	6 %	Entre 20 000 \$ et 29 999 \$	25 %
Littérature	5 %	Entre 30 000 \$ et 39 999 \$	14 %
Spectacles / variétés et humour	4 %	40 000 \$ et plus	12 %
Enregistrement sonore	1 %		
Autres	2 %		

La comparaison des champs de pratique professionnelle des participants à ceux de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes est délicate, car on ne trouve pas de classification commune. On peut cependant examiner quelques grands secteurs montrés au tableau ci-après. La catégorie « scène, radio écran » compte 31 % de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes, alors que la proportion correspondante chez les participants est de 51 % en additionnant « danse/musique/théâtre/cirque », « audiovisuel/cinéma/arts » « médiatiques/télé », « spectacles/variétés et humour » et « enregistrement sonore ». Les arts visuels seraient également moins fréquemment pratiqués dans l'ensemble des professions culturelles (19 %) que chez les participants à des activités de formation continue en 2003/2004 (25 %). Le contraire semble vrai pour la catégorie « bibliothèques, archives et musées », ainsi que pour les « métiers de l'écrit », qui comptent respectivement pour 17 % et 22 % de l'ensemble des travailleurs culturels et des artistes, mais qui sont moins présents chez les participants, avec respectivement 6 % et 5 %.

**Tableau 6 Population active des secteurs de la culture au Québec en 2001**

Domaine	N	%
Arts visuels	19 615	18,5 %
Bibliothèques, archives, musées	17 895	16,9 %
Écrit	23 750	22,4 %
Métiers d'art	11 645	11,0 %
Scène, radio, écran	33 250	31,3 %
	106 155	100,0 %

Source: La population active du secteur de la culture au Québec selon la classification nationale des professions par Le Groupe DBSF pour le CQRHC.

La grande majorité des participants à des activités de formation continue en arts et culture sont des artistes ou des travailleurs culturels de carrière. Cependant, une minorité de participants (15 %) ne se définissent pas comme des travailleurs culturels ou ne tirent aucun revenu de leurs pratiques artistiques ou de leur profession culturelle. Ils ne se définissent pas ainsi, entre autres, parce qu'ils ne se considèrent pas comme des artistes ou des travailleurs culturels ou encore parce qu'ils n'ont soit aucune expérience de travail en culture, n'ont occupé aucun emploi dans le domaine au cours de douze derniers mois, n'ont tiré aucun revenu de leur pratique professionnelle en arts et culture ou encore parce qu'ils sont retraités.

La proportion ne semblant pas faire partie de la clientèle visée s'élève toutefois à 21 % chez les participants du volet Autres régions et chute de façon significative à 6 % chez les participants du volet Région de Montréal et s'établit à 13 % chez ceux du volet Multirégional. Ces proportions de participants non ciblés aux séances de formation continue pourraient s'expliquer par la présence de nombreux bénévoles au sein des organismes artistiques et culturels qui assurent de façon récurrente une partie importante des activités de fonctionnement des organismes, associations et regroupements dans le secteur de la culture et des communications. Cette hypothèse pourrait être validée auprès des Associations artistiques, des Regroupements professionnels et des CRC.

### **3.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004**

Les participants (78 %) ont généralement suivi une seule activité de formation en 2003-2004 dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture.

Les formations dites génériques sont les plus fréquemment suivies (39 %) par la clientèle cible, davantage que les participants du STCVQ (24 %). Cela comprend des formations comme la gestion de carrière, la gestion d'organisme, de personnes ou de projets, les droits d'auteur, la mise en marché et la bureautique<sup>11</sup>.

Les participants ont principalement pris connaissance de la formation continue par le biais d'une association professionnelle, d'un CRC, du STCVQ ou par le bouche à oreille. Peu de participants ont indiqué en avoir entendu parler par les médias ou par E.-Q. (5 % environ).

La très grande majorité (95 %) des participants ont complété leur formation tel que prévu. Le fait de ne pas avoir complété la formation relève de motifs circonstanciels, tels des conflits d'horaire ou des obligations professionnelles ou personnelles. Seulement une vingtaine de participants a évoqué le fait que celle-ci ne répondait pas à leurs attentes et à leurs besoins. Précisons qu'il s'agit le plus souvent de formations de courte durée (une douzaine d'heures en moyenne).

La très grande majorité des participants ont suivi une formation dans le but d'améliorer leurs compétences et leur carrière.

---

<sup>11</sup> On trouvera une information détaillée sur les domaines des formations offertes dans le cadre du projet pilote dans les rapports annuels du CQRHC.



## **CHAPITRE 4 L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION CONTINUE, LA SATISFACTION ET L'EFFET SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET LA CARRIÈRE DES PARTICIPANTS À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004**

### **4.1 L'ACCESSIBILITÉ DE LA FORMATION CONTINUE**

Les participants à des activités de formation continue en 2003-2004 interrogés à l'hiver 2005 jugent que l'accessibilité aux activités de formation est très élevée, et cela dans tous les volets du projet pilote ainsi qu'au STCVQ. Les aspects les mieux cotés par la clientèle cible sont le niveau des coûts directs de la formation (97 % de satisfaits ou très satisfaits), la facilité d'accès au lieu de formation (96 %), le moment de la formation (96 %) et l'adéquation des installations et des locaux (95 %). Les aspects ayant une cote moins élevée sont les coûts indirects, c'est-à-dire le revenu perdu pendant l'activité de formation (90 %), la durée totale de la formation (87 %) et enfin, la fréquence de l'offre, soit le nombre de fois dans l'année où il est possible de suivre la formation (81 %). À ce dernier sujet, les coordonnateurs de la formation continue ont déploré que le processus budgétaire d'E.-Q. ne leur permette pas d'offrir de la formation tout au long de l'année<sup>12</sup>.

L'accessibilité de la formation continue sur le plan géographique semble bonne. D'une part, 74 % des répondants de la clientèle cible ont pu suivre leur formation dans leur région de résidence; la proportion atteint 83 % dans la région de Montréal. De plus, les formations offertes dans le volet Multirégional attirent des participants de toutes les régions. Ce volet créé spécifiquement par le projet pilote semble avoir rempli sa mission, puisque 46 % des participants de ce volet ont suivi l'activité de formation à l'extérieur de leur région. Enfin, on remarque que les participants des régions éloignées du Québec sont proportionnellement plus nombreux à avoir suivi des activités de formation (25 %) dans le cadre du projet pilote que la part qu'ils représentent parmi les travailleurs culturels et les artistes (6 %)<sup>13</sup>.

Parmi les participants ayant suivi une formation se déroulant à plus de 50 km de leur lieu de résidence, 41 % ont reçu une subvention pour couvrir leurs frais de déplacement. La proportion de personnes ayant reçu une subvention atteint 64 % pour les participants du volet multirégional. La grande majorité des personnes ayant bénéficié d'une telle subvention disent qu'elle a contribué à leur décision de suivre cette formation.

À la lumière de ces éléments, on peut dire que le projet pilote semble avoir réussi à assurer aux artistes et aux travailleurs culturels une bonne accessibilité à la formation continue.

### **4.2 LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS**

La grande majorité des répondants (92 %) affirment que l'activité de formation continue qu'ils ont suivi en 2003-2004 a correspondu « tout à fait » ou « assez » à leurs attentes. Notons, entre autres, que les participants du volet Région de Montréal (95 %) et les travailleurs autonomes (93 %) présentent une propension significativement plus grande que les autres répondants à trouver que la formation a répondu à leurs attentes.

---

<sup>12</sup> Voir rapport qualitatif – p. 24.

<sup>13</sup> Voir p. 13.

La quasi-totalité des participants (97 %), tant du côté du groupe cible que chez les membres du STCVQ, mentionnent que la qualification du formateur leur a semblé « tout à fait » ou « assez » adéquate. On se rappellera que le milieu culturel avait fait des représentations à cet égard au départ de la stratégie : on demandait à ce que les experts du milieu soient reconnus comme étant les plus aptes à assurer le perfectionnement professionnel<sup>14</sup>.

#### 4.3 L'UTILITÉ DE LA FORMATION

Il ressort clairement de l'analyse des résultats que les activités de formation continue en arts et culture ont été d'une grande utilité aux yeux des participants. En effet, la très grande majorité (91 %) de la clientèle cible considère que l'activité de formation a été très (65 %) ou assez utile (26 %) dans leur profession (contre un total de 87 % chez les membres du STCVQ). Cette proportion atteint 96 % chez les participants du volet Région de Montréal.

#### 4.4 L'EFFET DE LA FORMATION SUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET LA CARRIÈRE

Dans l'ensemble, les activités de formation continue suivies en 2003-2004 sont perçues comme ayant eu un impact positif sur la pratique professionnelle et la carrière des participants ayant un emploi en arts et culture.

Ainsi, les participants du groupe cible soulignent que la formation suivie en 2003-2004 a amélioré leur confiance en eux et en leurs capacités (61 %), augmenté leur motivation à développer leur pratique professionnelle (64 %) et amélioré leur formation (70 %). Lorsque l'on additionne ces trois éléments, on obtient un indice de l'effet de la formation sur la confiance et la motivation, montré au tableau ci-après; on peut y observer qu'une proportion de 65 % des participants de la clientèle cible ont constaté une amélioration à la suite de la formation, contre 50 % seulement pour les membres du STCVQ. Il faut éviter de conclure que l'effet plus élevé observé provient d'une meilleure qualité de formation puisqu'on ne sait pas au départ le niveau de confiance et de motivation de chacun des groupes de participants.

**Tableau 7** Indice global de l'effet de la formation sur la confiance et la motivation des participants  
*Les participants ayant un emploi en arts et culture au cours des douze derniers mois et s'étant exprimés sur la question*

Indice global de l'effet de la formation sur la confiance et la motivation	n=5212			n=6391	
	Volet Multirégional n=647	Volet Région de Montréal n=1 883	Volet Autres régions n=2 682	Total cible n=5 212	STCVQ n=1 179
Mieux	62 %	67 %	65 %	65 %↑	50 %
Pire	↓	1 %	1 %	1 %	1 %
Pas vraiment changé	38 %↑	33 %	34 %	34 %	49 %↑

<sup>14</sup> Voir Proposition du Groupe de travail interministériel, p. 21.

Si les activités de formation semblent avoir eu un impact positif important sur la confiance et la motivation des participants, l'effet des activités de formation continue sur des aspects plus concrets du travail, tels le temps qu'on y consacre, les contrats obtenus et les revenus tirés de la pratique professionnelle semble un peu plus faible. En effet, la majorité des participants disent que ces trois éléments sont restés à peu près les mêmes qu'avant la formation. On note tout de même que le tiers d'entre eux mentionnent avoir constaté une augmentation du temps consacré à leur pratique professionnelle (35 %), de leurs contrats ou des occasions de travail (34 %) et de leurs revenus (31 %). Parmi la clientèle cible, ce sont les participants du volet Multirégional qui ont ressenti le moins d'effet positif (30 %).

**Tableau 8** Indice global de l'effet de la formation sur le temps consacré à la pratique professionnelle, les contrats et les revenus des participants  
*Les participants ayant un emploi en arts et culture au cours des douze derniers mois et s'étant exprimés sur la question*

Indice global de l'effet de la formation sur le temps consacré à leur pratique professionnelle, les contrats et les revenus	n=5141			n=6311	
	Volet Multirégional n=636	Volet Région de Montréal n=1 867	Volet Autres régions n=2 638	Total cible n=5 141	STCVQ n=1 170
A augmenté	30 %↓	36 %↑	32 %	33 %↑	16 %
A diminué	5 %	6 %	6 %	6 %	21 %↑
Est resté à peu près le même	65 %↑	58 %↓	62 %	61 %	63 %

Dans l'enquête<sup>15</sup> auprès des participants à des activités de formation continue en culture de la région de Montréal en 1997-1998 et 1998-1999, l'effet de la formation sur l'augmentation du temps consacré à la pratique professionnelle et sur les revenus tirés de la pratique professionnelle était du même ordre de grandeur, soit respectivement 47 % et 35 %.

<sup>15</sup> Direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec *Évaluation des interventions 1997-1998 et 1998-1999 dans le secteur des arts et de la culture de la région de Montréal*, août 2000 p. 21.



## **CHAPITRE 5 LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION CONTINUE DES PARTICIPANTS À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE EN 2003-2004**

Lors de l'implantation de la stratégie, l'identification des besoins de la clientèle visée était jugée prioritaire, étant donnée les caractéristiques du milieu culturel. « Le secteur de la culture est fortement hétérogène, en raison de ses nombreux sous-secteurs et disciplines, de la multitude de métiers et professions dont l'exigence des qualifications est très différenciée. En conséquence les besoins de formation en matière de perfectionnement professionnel sont également très diversifiés, complexes et parfois coûteux à satisfaire. »

Les questions posées aux participants de 2003-2004 visaient à mieux comprendre les besoins des artistes et des travailleurs culturels. Plutôt que de présenter en détail le contenu des formations recherchées et offertes, nous montrons ici l'importance des besoins ressentis et l'adéquation de l'offre. Nous indiquons à quel moment et à quelle fréquence les participants de 2003-2004 avaient suivi des activités de formation continue avant cette année-là et dans quelle mesure ils prévoient en suivre après.

### **5.1 PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE AVANT 2003-2004**

Un peu plus de la moitié (52 %) des participants sondés avaient déjà suivi au moins une activité de formation continue en arts et culture entre 1997-1998 et la formation dispensée en 2003-2004 couverte par cette étude. Parmi eux, près de six personnes sur dix (59 %) ont participé à deux activités de formation ou plus durant cette période, le tiers (34 %) ayant même participé à trois activités ou plus. Autre fait digne de mention, ce sont particulièrement ceux qui œuvrent dans les domaines de la danse, de la musique, du théâtre ou du cirque qui ont indiqué, en plus forte proportion, avoir suivi d'autres formations entre 1997-1998 et 2003-2004 (57 %).

On note que 23 % des répondants ont suivi une ou des activités de formation entre 1997 et 2001, soit avant le projet pilote et 29 % entre 2001-2002 et 2002-2003, les deux premières années du projet pilote de formation continue en arts et culture. Par ailleurs, les participants interrogés ayant suivi deux activités de formation et plus en 2003-2004 sont significativement plus nombreux à avoir suivi d'autres formations antérieurement (63 %). De même, ceux qui prévoient suivre une formation en 2005 ont indiqué en plus grand nombre avoir suivi des formations entre 1997 et 2003-2004 (59 %). La formation continue déjà utilisée par les artistes professionnels et les travailleurs culturels avant la mise en œuvre du projet pilote s'est poursuivie.

### **5.2 PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION DEPUIS 2003-2004**

La fréquentation d'activités de formation continue en arts et culture s'est poursuivie après 2003-2004. Les personnes qui ont suivi deux activités de formation ou plus en 2003-2004 (41 %) présentent une plus grande propension à avoir suivi d'autres activités de formation depuis 2004, que l'ensemble des répondants (32 %). Notons également que le tiers (33 %) des répondants ayant suivi des activités de formation depuis avril 2004 ont participé à deux formations et plus.

Les formations les plus populaires depuis 2004-2005 sont encore une fois les arts de la scène (27 %) et les formations génériques (23 %). D'ailleurs, les activités de formations suivies entre

2003-2004 et 2004-2005 portaient principalement sur ces deux domaines (arts de la scène, 19 %; formations génériques, 39 %). Les formations les plus populaires en 2005-2006 sont toujours reliées aux arts de la scène (24 %) et les formations génériques (18 %). On note également un intérêt non négligeable pour les activités de formations en arts médiatiques (16 %).

Un peu plus de la moitié (55 %) des participants sondés prévoient participer à une activité de formation continue en arts et culture en 2005-2006, dont 45 % à deux formations ou plus. Notons que ceux ayant déjà suivi deux activités de formation ou plus en 2003-2004 (51 %) sont proportionnellement plus nombreux à prévoir suivre deux activités de formation ou plus cette année.

### **5.3 BESOINS DE PERFECTIONNEMENT NON COMBLÉS**

Malgré toutes ces activités de formation suivies et prévues, il demeure des besoins de perfectionnement non comblés chez une bonne partie des participants de 2003-2004. Six répondants du groupe cible sur dix (59 %) mentionnent que leurs besoins en matière de formation ou de perfectionnement en arts et culture ne sont toujours pas entièrement comblés. Les 35-44 ans (63 %) et les travailleurs autonomes (62 %) sont parmi les sous-groupes les plus enclins à exprimer des besoins de formation non encore comblés.

Si les besoins de formation de la clientèle cible sont en premier lieu tournés vers les formations génériques (34 %), on remarque des besoins de perfectionnement non négligeables en arts de la scène (20 %) et en arts médiatiques (17 %).

Comblé ses besoins de formation ne sera pas chose facile selon une bonne part des répondants. Près de la moitié (46 %) des participants de la clientèle cible disent qu'il ne leur sera pas facile de trouver une activité de formation pouvant combler leurs besoins. Par ailleurs, 61 % des participants croient qu'ils pourront facilement trouver un formateur qualifié. Ainsi, pour la clientèle cible, le problème semble se situer davantage dans l'absence d'une offre de formation adéquate plutôt qu'un manque de formateurs qualifiés.

## CHAPITRE 6 LA DISCUSSION ET LA CONCLUSION

Cette section permet de mettre les thèmes abordés au cours de cette évaluation en rapport avec les grands objectifs du projet pilote de formation continue en culture et d'identifier les grands enjeux. Les préoccupations évoquées ici s'inscrivent bien dans ceux de la Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue *Apprendre tout au long de la vie*, adoptée en 2002, et du Plan stratégique du MCC 2004-2008 dont la condition socioéconomique des artistes est l'une des priorités.

### La participation

L'un des objectifs du projet pilote était de favoriser la participation à des activités de formation continue et il semble bien que cet objectif ait été atteint. On a pu observer un important accroissement de 55 % des participations à de telles activités depuis 2001-2002. Par rapport à la situation qui prévalait avant l'implantation du projet pilote, les participations à des activités de développement professionnel en culture se sont sans doute multipliées par deux. Pour leur part, le nombre d'activités de formation continue s'est accru davantage que cela, étant donné le développement des formations plus particulières au milieu culturel (atelier, classe de maître, stage, parrainage, résidence), et souvent données individuellement ou par très petits groupes.

### Les participants à des activités de formation continue en culture

Fortement scolarisés, (53 % détiennent un diplôme universitaire), composés en majorité de travailleurs autonomes (66 %) et faisant état de faibles revenus (75 % ont eu un revenu annuel de moins de 30 000 \$ ces trois dernières années en moyenne), les participants à des activités de formation continue en 2003-2004 sont des artistes et des travailleurs culturels correspondant à la clientèle visée par le projet pilote de formation continue en culture. Ils ont cependant des caractéristiques quelque peu différentes de celles de l'ensemble des artistes et des travailleurs culturels, dans la mesure où il est possible d'établir la comparaison. Ainsi, les participants à des activités de formation continue rejoints par l'enquête sont plus souvent de sexe féminin et habitant des régions éloignées, plus âgés et plus scolarisés et ils ont des revenus notablement inférieurs à ceux de l'ensemble des artistes et des travailleurs culturels.

Il s'avère que certains participants ne se considèrent pas comme des artistes et des travailleurs culturels de carrière, la proportion atteint 21 % dans les régions autres que Montréal. Ces personnes ont un intérêt non professionnel envers les activités culturelles. Elles seraient des amateurs ou encore des bénévoles dans des organismes culturels. Les activités subventionnées de formation continue en culture ne leur sont pas normalement destinées.

Notre enquête auprès des participants à des activités de formation continue en 2003-2004 a montré qu'une bonne partie des participants suivent régulièrement de la formation continue : plus de la moitié des répondants avaient antérieurement suivi une formation et souvent plus d'une. Par ailleurs, comme l'ont dit les coordonnateurs au développement professionnel de même que les responsables régionaux d'E.-Q. et du MCC, certaines clientèles sont difficiles à rejoindre; la multitude de métiers et de professions, les nombreuses disciplines du secteur, l'organisation du travail et la mobilité des travailleurs rendent cette tâche difficile. On sait que les associations membres du CQRHC et les Conseil régionaux de la culture peuvent communiquer régulièrement avec leurs membres, mais qu'en est-il des artistes et des travailleurs culturels qui ne sont pas regroupés en association et qui ne sont pas membres d'un CRC? A-t-on fait des efforts pour chercher à les rejoindre et à connaître leurs besoins en matière de formation

continue? Bien des efforts restent sans doute à faire pour au moins faire connaître l'offre de formation continue à la partie « moins organisée » du secteur culturel.

### **L'accessibilité à la formation continue et la satisfaction des participants**

Les répondants jugent que l'accessibilité aux activités de formation est très élevée, aussi bien selon le niveau des coûts directs de la formation (97 %), la facilité d'accès au lieu de formation (96 %), le moment de la formation (96 %) que l'adéquation des installations et des locaux (95 %). La fréquence de l'offre, soit le nombre de fois dans l'année où il est possible de suivre la formation, reçoit l'approbation la plus faible (81 %). À ce dernier sujet, les coordonnateurs de la formation continue déplorent que le processus budgétaire d'E.-Q. ne leur permette pas d'offrir de la formation au cours du printemps, alors que cette période leur semble particulièrement propice.

L'accessibilité à la formation continue sur le plan géographique semble bonne. Les formations offertes dans le volet Multirégional attirent des participants de toutes les régions (46 % des participants de ce volet ont suivi l'activité de formation à l'extérieur de leur région).

La grande majorité des répondants (92 %) affirment que l'activité de formation continue qu'ils ont suivi en 2003-2004 a correspondu « tout à fait » ou « assez » à leurs attentes, les participants du volet Région de Montréal (95 %) et les travailleurs autonomes (93 %) en particulier.

De plus, la quasi-totalité des participants (97 %) mentionnent que la qualification du formateur leur a semblé adéquate, démontrant ainsi que les experts reconnus du milieu sont les plus aptes à assurer le perfectionnement professionnel.

### **Les effets de la formation continue**

La très grande majorité (91 %) de la clientèle cible considère que l'activité de formation a été très (65 %) ou assez utile (26 %) dans leur profession. Cette proportion atteint 96 % chez les participants de la région de Montréal.

Selon leurs dires, les activités de formation ont eu un impact positif important sur la confiance et la motivation des participants. L'effet perçu des activités de formation continue sur des aspects plus concrets du travail, tels le temps qu'on y consacre, les contrats obtenus et les revenus tirés de la pratique professionnelle, semble un peu plus faible. En effet, la majorité des participants disent que ces trois éléments sont restés à peu près les mêmes qu'avant la formation, alors que le tiers environ rapportent avoir connu un accroissement. En l'absence de point de comparaison externe, on peut croire que ces effets sont significatifs, étant donné qu'il s'agit de formations de courte durée et que notre période d'observation est relativement courte.

### **Le rôle de coordination du CQRHC**

Le leadership du CQRHC dans la mise en œuvre du projet pilote a permis, selon les personnes rencontrées, un rapprochement entre ses membres et une meilleure synergie entre E.-Q. et le milieu culturel. Le CQRHC représente une structure de coordination efficace pour couvrir les aspects tant sectoriels (disciplinaires et professionnels) que régionaux des conditions de pratique et d'emploi des artistes professionnels et des travailleurs culturels québécois. Presque tous les domaines culturels sont représentés au sein du CQRHC. Les activités tenues sous l'égide du CQRHC, telles que les réunions de coordination et les activités de perfectionnement à



l'intention des coordonnateurs qui se professionnalisent en matière de formation continue, auront contribué à l'atteinte des objectifs de développer des réseautages et une culture de formation continue dans les milieux artistiques et culturels. De plus, les représentants d'E.-Q. rencontrés considèrent que la structure de coordination animée par le CQRHC permet d'avoir une vision d'ensemble des besoins spécifiques du secteur culturel.

Néanmoins, l'efficacité du rôle de coordination du CQRHC pourrait être améliorée, selon les personnes rencontrées, en créant un site Internet chapeautant le projet pilote sur le portail du CQRHC en ce qui a trait aux activités planifiées, réalisées et évaluées par les coordonnateurs de la formation continue. De plus, ce site Internet permettrait de favoriser la circulation de l'information sur les formations disponibles (banque ou catalogue de cours et de formation disponibles) afin d'optimiser le recrutement des participants. Par ailleurs, les coordonnateurs pourraient être accompagnés et sensibilisés davantage aux objectifs visés du projet pilote. Finalement, il ressort que le CQRHC devrait être proactif dans la mise en œuvre des pistes complémentaires envisagées par les intervenants impliqués dans le projet pilote.

### **Les rôles respectifs des intervenants du projet pilote**

D'après les personnes rencontrées, la situation initiale qui prévalait en 2000 entre les Associations disciplinaires, les Regroupements professionnels et les CRC était empreinte de vieilles rivalités, d'isolement des intervenants et de difficultés à obtenir des consensus entre les intérêts disciplinaires, professionnels et régionaux du secteur culturel. De plus, l'Entente intervenue entre les parties ne précisait pas le partage des rôles des divers partenaires, tant à l'égard de la planification que de la réalisation des interventions à mettre en œuvre dans le cadre du projet pilote de l'axe 2 - Formation continue. Plusieurs types de savoir, de savoir-faire et de savoir être coexistaient au sein de la structure de coordination entraînant des délais dans la réalisation des interventions.

Aux dires des participants au projet pilote, le rapprochement entre les parties s'est réalisé au fil des ans grâce :

- ⇒ au partage des connaissances et des problématiques disciplinaires, professionnelles et régionales;
- ⇒ au développement d'outils communs servant à chacun des intervenants;
- ⇒ au développement de canaux officiels et officieux de communication entre les personnes.

Aujourd'hui, les intervenants considèrent qu'ils possèdent une vision et une conscience de la formation continue pour le secteur culturel.

Cependant, même si elles ne constituent pas un problème important, des zones grises subsistent entre les intervenants et ce, principalement entre le volet 2 – Mesure MFOR et le volet 3 - Multirégional où l'on retrouverait des dédoublements d'activités de formation, notamment en droit d'auteur, fiscalité et demande de bourse, dispensées par les Associations disciplinaires, les Regroupements professionnels et les CRC.

On sait, par ailleurs, qu'au départ du projet pilote les intervenants culturels, à l'exception de quelques-uns qui dispensaient déjà des sessions de formation continue auprès de leurs membres, avaient peu de connaissances du secteur de la formation continue de la main-d'œuvre au Québec. Les représentants d'E.-Q. rencontrés rappellent la difficulté d'obtenir des consensus sur des approches et des stratégies de formation continue avec les intervenants du secteur culturel. Ils aimeraient également obtenir plus d'aide de la part du MCC pour

comprendre les besoins du secteur culturel et assurer une meilleure coordination de l'intervention interministérielle, tant à l'échelle régionale que nationale. De leur côté, les représentants régionaux du MCC soulignent que leur implication se limite au suivi administratif du financement. Dans ce contexte, le MCC devra statuer sur le type de partenariat qu'il souhaite mettre de l'avant, ainsi que les ressources qu'il entend dédier à la poursuite de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture.

### **Les postes de coordination**

Si la présence des postes de coordination à temps plein, temps partiel et temps partagé a permis d'assurer l'accessibilité et l'adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins des artistes professionnels et des travailleurs culturels, les conditions d'exercice de ces postes sont jugées difficiles :

- ⇒ la précarité du poste d'où un taux de roulement de 50 % (un poste sur deux);
- ⇒ la lourdeur administrative de la tâche;
- ⇒ la surcharge de travail;
- ⇒ la compétence inégale des coordonnateurs en formation et gestion des ressources humaines, ainsi que les résultats variables selon les Associations disciplinaires, les Regroupements professionnels et les CRC.

Ainsi, les représentants du secteur culturel souhaitent que les postes de coordination deviennent permanents. De plus, la rémunération et les conditions de travail des coordonnateurs devraient être améliorées, selon eux.

### **Le financement des postes de coordination**

Cette volonté de pérennisation se heurte au contexte budgétaire actuel difficile d'E.-Q. et du MCC qui n'envisageaient pas, au départ, la permanence des postes de coordination pour le secteur culturel. Cependant, les résultats de l'évaluation de ce projet pilote peuvent conduire à préciser les orientations interministérielles du MESS et du MCC et leurs ressources dédiées.

Car l'un des aspects importants traité dans cette évaluation par l'ensemble des acteurs est le financement des postes de coordination au sein des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels et des CRC par le MCC et Emploi- Québec dans certains cas (Associations disciplinaires et regroupements professionnels nationaux du milieu culturel).

Les CRC s'expliquent mal pourquoi l'ensemble des régions du Québec n'a pu bénéficier d'un poste de coordination dans le cadre du projet pilote. Selon eux, la logique de la répartition des subventions octroyées par le MCC est à revoir. Toutefois, notons que cette situation ne prévaut plus puisqu'en 2004-2005, le MCC subventionnait pour la première fois les postes de coordonnateurs à la formation continue des CRC de la Côte-Nord, de la Mauricie et du Centre-du-Québec qui ne l'avaient pas été antérieurement. Pour l'exercice financier 2005-2006, ces trois CRC ainsi que les onze autres CRC du Québec recevaient du MCC, du CALQ et de la SODEC des subventions destinées à défrayer en partie les frais liés aux postes de coordonnateurs à la formation continue. Ainsi, 360 000 \$ provenant du MCC (260 000 \$), du CALQ (50 000 \$ ponctuel) et de la SODEC (50 000 \$ ponctuel) étaient alloués aux quatorze CRC du Québec pour assurer la coordination de la formation continue en région. C'est E.-Q. qui subventionne les postes de coordination des Associations disciplinaires et des Regroupements professionnels.

Quoique la situation financière des Associations disciplinaires, des Regroupements professionnels et des CRC soit saine, à l'exception d'un seul, ceux subventionnés publiquement n'accusent aucun déficit à leur bilan financier en 2002-2003, les nouveaux postes créés en communication et en coordination de la formation sont vulnérables et dépendent essentiellement des subventions des programmes gouvernementaux<sup>16</sup>. À l'exception de quelques organismes, les CRC, les Associations disciplinaires et les Regroupements professionnels ne disposent pas de surplus leur permettant de financer eux-mêmes les postes de coordination à la formation continue<sup>17</sup>.

Aussi un Comité d'évaluation nationale des CRC recommandait en 2003 même « *que les CRC maintiennent leur participation au programme de formation de la main-d'œuvre culturelle du MCC et d'Emploi-Québec, et que le poste de coordonnateur à la formation soit consolidé.* »<sup>18</sup>, car l'implication des CRC dans la formation contribue largement à sa réussite auprès des acteurs culturels régionaux.

### **Les coûts de la formation continue**

Plusieurs des interlocuteurs rencontrés ont déploré le manque de ressources financières, en particulier pour les postes de coordonnateurs à la formation continue. Non seulement le nombre de postes financés s'est-il avéré insuffisant, mais leur caractère temporaire, le niveau de rémunération proposé et l'importante charge de travail ont causé un taux de roulement élevé. D'autres interlocuteurs ont souligné les différences de coûts assumés par les participants d'une région à l'autre et les tensions ainsi créées. De plus, la demande de formation est encore supérieure à l'offre au niveau national comme dans le volet Multirégional. Des pressions à la hausse sur les coûts sont prévisibles, notamment l'indexation des tarifs des formateurs, des salaires des coordonnateurs et des coûts de déplacement. Si on ajoute à cela, l'accroissement prévu de la main-d'œuvre culturelle, on peut croire les coûts du système de formation continue en culture devraient augmenter dans un avenir proche.

Somme toute, on peut dire que le projet pilote a bien fonctionné sur la base des sommes investies, mais dans ce secteur comme dans bien d'autres, il reste des besoins à combler qui exigeraient des investissements supplémentaires.

### **Conclusion**

Le groupe de travail interministériel qui a élaboré la Stratégie avait des intentions précises : « Afin que le secteur puisse prendre le virage ressources humaines, il faut adopter une approche qui tienne compte de sa structuration en une multitude de petites organisations ne disposant pas de spécialistes à l'interne et de la prépondérance du travail autonome dans certains sous-secteurs. »<sup>19</sup> En réponse, le modèle d'intervention retenu comportait trois volets : l'attribution de postes de coordination de la formation professionnelle continue dans les associations professionnelles et les CRC; l'aménagement de la mesure Formation de la main-d'œuvre, volet Employeur par E.-Q.; la création d'un volet Multirégional permettant le déplacement des participants et des formateurs de toutes les régions du Québec.

De 2001-2002 à 2004-2005, l'intervention s'est mise en place puis consolidée et les activités de formation se sont multipliées. D'après les intervenants rencontrés dans les groupes de

<sup>16</sup> Fernand HARVEY et al. *Op. cit. note 2*, p. 57.

<sup>17</sup> Fernand HARVEY et al. *Op. cit. note 2*, p. 52.

<sup>18</sup> Fernand HARVEY et al. *Op. cit. note 2*, p. 61.

<sup>19</sup> Proposition du Groupe de travail p. 21.

discussion, le projet pilote de coordination de la formation continue a fortement contribué au développement d'une expertise professionnelle dans le milieu culturel, pour ce qui est de l'identification des besoins de formation, du développement d'une offre de formation adéquate et de la livraison d'activités de formation. Le CQRHC a organisé la concertation du milieu culturel, a créé des jurys de pairs et a contribué au choix, à l'encadrement et à la formation des coordonnateurs. Le déploiement des postes de coordination a cependant été limité par le financement. Après un départ assez lent, le volet Multirégional est en plein essor. Dans maints sous-secteurs, il semble se développer graduellement une véritable culture de formation continue. Cependant, l'offre actuelle d'activités de formation continue ne couvre pas entièrement les demandes de formation exprimées alors que, par ailleurs, des intervenants des groupes de discussion soutiennent qu'une meilleure coordination de l'offre éviterait une certaine surenchère et des dédoublements.

Au cours des quatre années du projet pilote, la structuration et la professionnalisation de la formation continue et du développement professionnel dans les professions artistiques et culturelles ont progressé considérablement. Plusieurs participants aux groupes de discussions désirent maintenant que des bases permanentes soient données à ces avancées. Les résultats positifs de l'évaluation portent à croire que le projet pilote de formation continue en culture mérite de devenir un programme permanent.

## BIBLIOGRAPHIE

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE. Bilan annuel du projet pilote de formation continue (2002 à 2005).

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE. Rapports annuels des coordonnateurs en développement professionnel des associations et conseils participant au projet pilote (2002-2005).

EMPLOI-QUÉBEC DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL. *Évaluation des interventions 1997-1998 et 1998-1999 dans le secteur des arts et de la culture de la région de Montréal*, août 2000, 39 p.

HARVEY, Fernand et al. *Rapport d'évaluation des Conseils régionaux de la culture, 2001-2004*, Comité d'experts composé de Fernand Harvey, président, de Diane Ouellet et Gilles Moisan, Québec, février 2004, 78 p.

LÉGER MARKETING. *Rapport d'étude, Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture, Évaluation de l'axe 2 Accès à la formation continue, Évaluation des processus mis en œuvre des interventions prévues au projet pilote*, Étude réalisée pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de la Culture et des Communications, avril 2005, Québec, 76 p.

LÉGER MARKETING. *Rapport d'étude, Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture, Évaluation de l'axe 2 Accès à la formation continue, Enquête auprès de participants à des sessions de formation dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture*, Étude réalisée pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de la Culture et des Communications, mai 2005, Québec, 86 p.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE ET MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *Cadre préliminaire d'évaluation de l'axe « Formation continue » de « l'Entente pour la mise en œuvre d'une stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture »*, Document de travail préparé par Roger Lapierre et Anne Gauthier, Québec, juillet 2003, 58 p.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE ET MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *Vers une approche globale visant le soutien à la création d'emplois et la formation continue dans le secteur culturel*, Proposition du Groupe de travail interministériel chargé de définir une stratégie de développement des ressources humaines en culture, juin 2000, 30 p.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *Les professions artistiques et culturelles des secteurs de la culture et des communications au Québec 1991-2001 - Portrait et tendances*, Direction de la recherche, des politiques et du lectorat, mars 2005, 65 p.

TABLE DES CONSEILS RÉGIONAUX DE LA CULTURE. *L'emploi et la formation continue dans le secteur culturel*, décembre 2004, 18 p.

