

**Stratégie québécoise de développement des  
ressources humaines en culture**

**Évaluation de l'Axe 2 Accès à la formation continue**

Évaluation des processus

Mise en œuvre des interventions prévues au projet pilote

**Rapport d'étude**



Septembre 2005  
77126-011



580, Grande-Allée Est, bureau 580, Québec, Québec G1R 2K2 • Tél. : 418-522-7467 • Téléc. : 418-522-7977 •  
[www.legermarketing.com](http://www.legermarketing.com)

# Table des matières

<b>Contexte, objectifs et méthodologie</b> .....	<b>4</b>
<b>Faits saillants</b> .....	<b>7</b>
<b>RÉSULTATS DÉTAILLÉS EN FONCTION DES TYPES D'INTERVENANTS</b> .....	<b>21</b>
<b>1. Coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations disciplinaires et des regroupements professionnels (groupes 1 &amp; 2) Coordonnateurs au développement professionnel au sein des conseils régionaux de la culture (groupes 3 &amp; 4)</b>	
Sommaire.....	23
Volet 1 : Les postes de coordination .....	24
Volet 2 : Mesure de formation continue - MFOR.....	25
Volet 3: Multirégional.....	28
<b>2. Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels (groupes 5 &amp; 6) Directions générales des Conseils régionaux (groupes 7 &amp; 8) Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels (groupe 12)</b>	
Sommaire.....	31
Volet 1: Les postes de coordination .....	32
Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR .....	34
Volet 3 : Multirégional .....	39
<b>3. Membres du jury multirégional impliqués dans la gestion du volet multirégional et (groupe 13) Membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnatrices et coordonnateurs (groupe 14)</b>	
Sommaire.....	42
Volet 1: Les postes de coordination .....	43
Volet 2: Mesure de formation continue – MFOR .....	44
Volet 3: Multirégional.....	46
<b>4. Responsables régionaux d'Emploi-Québec en matière de culture et de formation (groupes 9 &amp; 10) Responsables régionaux du MCC en matière de formation de la main d'œuvre (groupe 11)</b>	
Sommaire.....	48
Volet 1: Les postes de coordination .....	49
Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR .....	50
Volet 3 : Multirégional .....	55

<b>5. Personnel du CQRHC intervenant en matière de coordination du développement professionnel (groupe 15)</b>	
<b>Représentants des unités centrales d'Emploi-Québec, du MESS, du MCC et de la SODEC (groupe 16)</b>	
Sommaire.....	57
Volet 1: Les postes de coordination .....	58
Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR .....	60
Volet 3: Multirégional.....	63
<b>6. Pistes complémentaires à l'entente .....</b>	<b>62</b>
<b>Guide de discussion .....</b>	<b>66</b>

# Contexte, objectifs et méthodologie

## Contexte et objectifs

En juin 2000, un groupe de travail interministériel réunissant des représentants d'Emploi-Québec (EQ) et d'autres directions, des ministères de la Solidarité sociale (MESS), de la Culture et des Communications (MCC) et du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC, un comité sectoriel reconnu officiellement par Emploi-Québec en 1999), présentait une stratégie québécoise visant le développement des ressources humaines dans le secteur de la culture. En réponse aux problématiques identifiées, cette stratégie proposait une approche globale d'intervention visant le soutien à la création d'emplois et la formation continue dans le secteur culturel et tenant compte de ses caractéristiques propres.

Le projet pilote de coordination de la formation constitue l'élément centre de l'axe « formation continue » de la Stratégie québécoise visant le développement des ressources humaines dans le secteur culturel.

Le projet pilote de coordination de la formation continue comporte plusieurs interventions qui visent toutes à améliorer l'accès des travailleurs culturels à la formation continue. Les interventions se regroupent en trois volets. Le premier volet consiste en un soutien à l'emploi de coordonnateurs de la formation continue au sein des associations ou des regroupements professionnels du milieu ainsi que des Conseils régionaux de la culture. Le deuxième volet assure une contribution d'Emploi-Québec au financement d'activités de formation continue dans les régions du Québec grâce à l'assouplissement de la mesure de formation (réduction de la contribution minimale demandée aux participants, acceptation des demandes de formation sur une base collective pour des personnes appartenant à des entreprises non assujetties à la Loi 90, remboursement des frais de déplacement et respect du choix de formateurs privés). Le troisième volet est multirégional et permet aux formateurs et aux participants de se déplacer plus facilement d'une région à l'autre.

Afin de mieux comprendre les implications concrètes c'est-à-dire les forces et les difficultés rencontrées et ce, en fonction des modes de coordination appliqués, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et le ministère de la Culture et des Communications (MCC) réalisent l'évaluation de ce projet pilote. Pour ce faire, ils se sont associé notre firme qui a réalisé les groupes de discussion et a produit ce rapport sous la coordination des conseillères en évaluation Johanne Jutras du MCC et Diane Vanasse du MESS. Il est à noter que les groupes de discussion visaient aussi à identifier des pistes d'actions complémentaires dans le but de maximiser les points forts des processus utilisés dans le cadre du projet pilote.

## Méthodologie

Notons que le présent mandat d'évaluation du projet pilote de formation continue en culture comporte une approche qualitative et une approche quantitative. Le présent document fait état des résultats du volet qualitatif. Les résultats du volet quantitatif

sont présentés dans le document intitulé «*Enquête auprès de participants à des sessions de formation dans le cadre du projet pilote de formation continue en culture*».

Afin de répondre à ces objectifs, seize groupes de discussion d’une durée de deux heures ont été réalisés auprès de personnes impliquées par la mise en œuvre de l’Axe 2 – Accès à la formation continue – pour la mise en œuvre d’une stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. Les groupes de discussion ont été animés par Daniel Meloche, animateur de groupes de discussion chez Léger Marketing, supporté par un guide de discussion développé par le client et adapté pour l’animation. Le guide de discussion est présenté en annexe. Ces groupes de discussion ont eu lieu dans les salles de discussion spécialement aménagées à cette fin dans les bureaux de Léger Marketing à Montréal et à Québec.

Les dates, les lieux de réalisation et la composition des seize groupes se définissent de la façon suivante:

<b>Groupe</b>	<b>Lieu</b>	<b>Date</b>	<b>Heure</b>	<b>Nombre de participants</b>
Groupe 1: Coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations disciplinaires et des regroupements professionnels	Montréal	14 février	9h30	6 participants
Groupe 2: Coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations disciplinaires et des regroupements professionnels	Montréal	15 février	9h30	9 participants
Groupe 3: Coordonnateurs au développement professionnel au sein des conseils régionaux de la culture	Québec	21 février	9h30	3 participants
Groupe 4: Coordonnateurs au développement professionnel au sein des conseils régionaux de la culture	Montréal	14 février	13h00	8 participants
Groupe 5: Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels	Montréal	15 février	15h00	8 participants
Groupe 6: Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels	Montréal	15 février	13h00	3 participants
Groupe 7: Directions générales des Conseils régionaux	Québec	21 février	13h00	5 participants
Groupe 8: Directions générales des Conseils régionaux	Montréal	14 février	15h00	6 participants
Groupe 9: Responsables régionaux d’Emploi-Québec en matière de culture et de formation	Québec	21 février	15h00	2 participants
Groupe 10: Responsables régionaux d’Emploi-Québec en matière de culture et de formation	Montréal	16 février	9h30	5 participants

Groupe	Lieu	Date	Heure	Nombre de participants
Groupe 11: Responsables régionaux du MCC en matière de formation de la main d'œuvre	Québec	22 février	9h30	4 participants
Groupe 12: Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels	Québec	15 février	8h30	2 participants
Groupe 13: Membres du jury multirégional impliqués dans la gestion du volet multirégional	Montréal	17 février	13h00	3 participants
Groupe 14: Membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnatrices et coordonnateurs	Montréal	17 février	9h30	3 participants
Groupe 15: Personnel du CQRHC intervenant en matière de coordination du développement professionnel	Montréal	16 février	13h00	2 participants
Groupe 16: Représentants des unités centrales d'Emploi-Québec, du MESS, du MCC et de la SODEC	Québec	22 février	13h00	7 participants
<b>Nombre total de participants aux groupes de discussion</b>				<b>76 participants</b>

### Lecture du rapport

La section « résultats détaillés » présente les forces, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions envisageables pour chacun des trois volets (poste de coordination, mesure de formation continue – MFOR et multirégional) et ce, en fonction des types d'intervenants impliqués dans le projet pilote.

## Faits saillants

### Volet 1 : Les postes de coordination

De façon générale, les participants aux groupes de discussion estiment que les coordonnateurs de la formation continue qui oeuvrent au sein des associations ou des regroupements professionnels du milieu culturel ainsi qu'au sein des Conseils régionaux de la culture (CRC) font un bon travail. Leur mise en réseau est de plus en plus efficace.

Le système de coordination comporte toutefois certaines difficultés reliées d'une part, au recrutement de coordonnateurs qualifiés et compétents tant en gestion des ressources humaines qu'en arts et culture et d'autre part, à la stabilité en emploi des coordonnateurs dont les conditions de travail sont jugés précaires et la tâche est jugée lourde.

### Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR

Aux dires des personnes rencontrées, il y a adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins des artistes et travailleurs culturels. De plus, selon eux, le projet pilote a permis de faciliter l'accès à la formation continue des artistes et travailleurs culturels qu'ils soient autonomes ou qu'ils oeuvrent au sein de petites organisations. Toutefois, certains artistes et travailleurs culturels de certaines régions et de certains secteurs d'activités n'auraient toujours pas accès à certaines formations.

L'uniformité du financement des sessions de formation continue entre les clientèles régionales et les clientèles de Montréal est souhaitée. Cependant, cette uniformité n'est pas toujours compatible avec les règles administratives asymétriques et les décisions budgétaires prises par chacune des directions régionales d'Emploi-Québec. En ce sens, les directions générales des CRC sont en désaccord avec les disparités de financement des postes de coordonnateurs entre les régions. « *On ne comprend pas que l'ensemble des régions ne puissent pas en bénéficier.* ». Toutefois, les disparités interrégionales ne semblent pas créer de frustrations majeures chez la plupart des différents intervenants rencontrés.

Enfin, la qualité du leadership du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) est soulignée par les coordonnateurs. Les participants aux groupes de discussion concluent que le projet pilote de la formation continue est une grande réussite. D'ailleurs, les intervenants interrogés souhaitent que l'intervention réalisée dans le cadre du projet pilote devienne permanente.

### Volet 3 : Multirégional

Selon les participants aux groupes de discussion, le projet pilote a permis un rapprochement entre les associations et regroupements professionnels et les CRC. Quoique le partage des rôles entre ces intervenants soit mieux défini qu'au départ, il subsiste selon eux quelques zones grises dans l'application du Volet 3 : Multirégional. Les participants observent des dédoublements d'activités de formation continue entre l'approche régionale et l'approche sectorielle.

Le tableau suivant présente, pour chaque volet, les opinions partagées par l'ensemble des intervenants interrogés ainsi que certains points de vue de groupes en particulier.

### Volet 1 : Les postes de coordination

Opinions partagées	Opinions de groupes en particulier
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tous les intervenants rencontrés sont d'avis que les coordonnateurs de la formation continue qui oeuvrent au sein des associations ou des regroupements professionnels du milieu culturel ainsi qu'au sein des Conseils régionaux de la culture (CRC) font un bon travail.</li> <li>✓ La lourdeur de la tâche et les conditions de travail précaires sont des difficultés reliées aux postes de coordination qui ont été identifiées par tous les participants rencontrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Il est à noter que les représentants des unités centrales d'Emploi-Québec, les responsables des directions générales ainsi que les membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnateurs ont dénoté un manque d'expertise en formation de ressources humaines chez plusieurs coordonnateurs.</li> </ul>

### Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR

Opinions partagées	Opinions de groupes en particulier
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tous les participants soutiennent qu'il y a adéquation entre l'offre de formation continue et les besoins des artistes et travailleurs culturels.</li> <li>✓ Toutefois, selon les divers intervenants, quelques travailleurs de certaines régions et certains secteurs d'activités n'auraient toujours pas accès à certaines formations.</li> <li>✓ La grande majorité des intervenants rencontrés ont soulevé le manque d'uniformité du financement des sessions de formation continue entre les clientèles régionales et celles de Montréal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les représentants des unités centrales d'Emploi-Québec, du MESS et de la SODEC soutiennent qu'il y a un délai entre l'identification du besoin en formation et son offre. Puisque certains artistes obtiennent des contrats entre temps, ils deviennent non disponibles et certaines formations doivent être annulées.</li> <li>✓ Les directions générales des CRC sont en désaccord avec les disparités de financement des postes de coordonnateurs entre les régions.</li> <li>✓ Les membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnateurs soulèvent qu'il n'y a pas de formation pour répondre aux besoins spécifiques des gestionnaires (comptabilité, collecte de fonds, etc.) et que cette dimension aurait du faire partie du programme.</li> </ul>



### Volet 3 : Multirégional

Opinions partagées	Opinions de groupes en particulier
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tous s'entendent pour dire que le projet a permis un rapprochement entre les associations, les regroupements professionnels et les CRC.</li><li>✓ Les groupes rencontrés ont tous affirmé qu'il y a des doublons d'activités de formation continue entre l'approche régionale et l'approche sectorielle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Les membres des directions générales des associations, des regroupements et des CRC ainsi que les membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnateurs affirment qu'il reste encore des zones grises dans le partage des responsabilités.</li><li>✓ Quant aux responsables régionaux d'Emploi-Québec et du MCC, ils estiment que le partage des rôles est assez bien établi entre les partenaires.</li></ul>

#### Pistes complémentaires à l'entente

Voici quelques pistes d'actions complémentaires qui ont été identifiées par les participants en vue de maximiser les points forts des processus utilisés dans le cadre du projet pilote.

Un ou deux intervenants considèrent qu'il pourrait être intéressant d'explorer les avenues suivantes :

- Faire appel aux expériences d'autres comités sectoriels
- Faire appel aux commissions scolaires, aux Cégeps et aux universités pour le développement des compétences génériques (bureautique, informatique, etc.)
- D'établir des mutuelles de formation pour le partage des coûts.

Les participants ont toutefois émis beaucoup de réserves à l'égard des pistes complémentaires suivantes :

- ✓ Faire appel à d'autres programmes gouvernementaux québécois et fédéral. Globalement, les réserves viennent d'une volonté des intervenants rencontrés de ne pas augmenter le nombre de partenaires, ce qui complexifie les échanges administratifs et politiques.
- ✓ Inscrire la formation continue au sein des politiques culturelles municipales et régionales (MRC). Selon les participants, la formation continue est difficile à inscrire au sein des politiques culturelles parce qu'elle s'adresse d'abord à des individus et non à des organismes avec lesquels les municipalités s'associent principalement.
- ✓ Faire appel aux écoles nationales disciplinaires existantes<sup>1</sup> pour le développement des compétences disciplinaires. Selon les personnes rencontrées, les cursus des

<sup>1</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.

formations offertes par les écoles nationales disciplinaires sont concentrés sur la formation de base et ne répondent pas aux besoins spécifiques de la formation en cheminement de carrière.

Les pages suivantes présentent sous forme de tableaux les forces, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions envisageables pour chacun des trois volets (poste de coordination, mesure de formation continue – MFOR et multirégional) et ce, en fonction des types d'intervenants impliqués dans le projet pilote.



## Volet 1 : Les postes de coordination

Le volet «postes de coordination» a trait au soutien à l'emploi de coordonnateurs de la formation continue au sein des associations ou des regroupements professionnels du milieu ainsi que des Conseils régionaux de la culture. Les tableaux suivants présentent les forces, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions envisageables pour le volet 1 selon les différents intervenants impliqués dans le projet pilote.

### COORDONNATEURS DES CONSEILS ET DES ASSOCIATIONS

#### Forces

- + Le réseautage entre les coordonnateurs
- + Les liens étroits avec les formateurs

#### Difficultés rencontrées

- L'instabilité du poste de coordonnateur
- La surcharge de travail du coordonnateur

#### Solutions envisageables

- ✓ Le taux de roulement des coordonnateurs serait moindre si ces emplois devenaient permanents
- ✓ Renforcer le réseautage entre les différents intervenants (par un site Internet qui chapeaute le projet par exemple)

### DIRECTIONS GÉNÉRALES DES CONSEILS ET DES ASSOCIATIONS

#### Forces

- + Les coordonnateurs travaillent ensemble
- + Le bon travail des coordonnateurs
- + Des coordonnateurs professionnalisés grâce au projet pilote

#### Difficultés rencontrées

- La précarité du poste
- La lourdeur de la tâche et la lourdeur administrative
- Le manque d'expertise en formation de ressources humaines chez les coordonnateurs

#### Solutions envisageables

- ✓ Diminuer la tâche administrative des coordonnateurs
- ✓ Valoriser l'emploi de coordonnateur et améliorer leur rémunération et leurs conditions de travail

### Forces

- + Le sérieux du suivi à la suite des commentaires formulés par le comité

### Difficultés rencontrées

- Haut taux de roulement des coordonnateurs
- Manque d'expérience des gestionnaires en embauche (et encore moins pour un poste de type coordonnateur)
- Manque d'expertise et d'expérience en formation chez les coordonnateurs
- Surcharge de travail

### Forces

- + La présence des coordonnateurs est une structure efficace
- + Les CRC semblent bien s'acquitter de leurs responsabilités par rapport aux coordonnateurs

### Difficultés rencontrées

- L'organisation des formations requiert beaucoup de travail
- Nécessité d'accompagner et de sensibiliser certains coordonnateurs aux objectifs visés
- Performance différente du projet selon le profil du coordonnateur (les coordonnateurs avec des connaissances en gestion des ressources humaines semblent mieux réussir)

### Solutions envisageables

- ✓ Tenter de recruter des candidats qui ont une expertise en gestion des ressources humaines
- ✓ Faire un suivi de la qualité du travail des coordonnateurs et leur fournir un certain encadrement
- ✓ Les postes de coordonnateurs ne pourront pas toujours être maintenus via le programme selon les intervenants d'Emploi-Québec. Il faudra envisager des solutions plus permanentes.

### Forces

- + Bon travail de plusieurs coordonnateurs
- + Échanges utiles entre les coordonnateurs
- + L'effet de levier du projet (beaucoup de choses se sont accomplies dans plusieurs régions depuis quatre ans)

### Solutions envisageables

- ✓ Passer à une solution permanente pour parvenir à une plus grande stabilité

### Difficultés rencontrées

- Précarité et instabilité de l'emploi
- Compétence inégale des coordonnateurs en gestion des ressources humaines



## Volet 2 : Mesure de formation continue - MFOR

Le volet «Mesure de formation continue – MFOR » assure une contribution d’Emploi-Québec au financement d’activités de formation continue dans les régions du Québec grâce à l’assouplissement de la mesure de formation (réduction de la contribution minimale demandée aux participants, acceptation des demandes de formation sur une base collective pour des personnes appartenant à des entreprises non assujetties à la Loi 90, remboursement des frais de déplacement et respect du choix de formateurs privés). Les tableaux suivants présentent les forces, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions envisageables pour le volet 2 selon les intervenants impliqués dans le cadre du projet pilote.

COORDONNATEURS DES  
CONSEILS ET DES  
ASSOCIATIONS

### Forces

- + Le leadership du CQRHC
- + L’adéquation de l’offre de formation continue aux besoins des artistes et travailleurs culturels
- + L’attribution de chèques-conseil pour réaliser les études de besoins
- + Les réunions de coordination organisées par le CQRHC avec les associations et regroupements professionnels et les CRC

### Difficultés rencontrées

- La non possibilité d’offrir des formations à certaines périodes de l’année à cause des contraintes liées à la fin de l’année financière
- La lourdeur des processus administratifs d’Emploi-Québec
- Le manque d’études récentes de besoins pour certains secteurs
- La difficulté à rejoindre la totalité de la clientèle
- Le stress relié à l’atteinte des quotas exigés pour la tenue d’une formation
- Le dédoublement des sessions de formation dans certains cas

### Solutions envisageables

- ✓ Favoriser la circulation de l’information sur les formations disponibles afin d’optimiser le recrutement
- ✓ Continuer les coopérations pluri associatives dans le but d’atténuer l’éparpillement des efforts des coordonnateurs
- ✓ Alléger les processus administratifs d’Emploi-Québec
- ✓ Sensibiliser la clientèle et exiger que les participants s’inscrivent et paient à l’avance les sessions de formation

**Forces**

- + Une meilleure concertation entre les secteurs et les différents intervenants
- + Un outil de sondage, d'écoute terrain et de définition des besoins
- + Un projet qui s'est adapté aux différents contextes et milieux
- + L'atteinte des objectifs et des clientèles cibles
- + Un outil bénéfique pour la qualité de vie des travailleurs du secteur culturel
- + Une formation offerte par les pairs

**Difficultés rencontrées**

- Les mécanismes administratifs qui entraînent des délais
- La coordination entre le MCC et Emploi-Québec
- La difficulté à planifier les formations à moyen et long termes
- Le manque d'uniformité entre les clientèles (financement des coûts des participantes et participants d'une région à l'autre)
- La difficulté de former des gestionnaires
- Peu de culture de formation dans le secteur culturel
- Certaines clientèles restent à mieux desservir
- Certains besoins restent à documenter

**Solutions envisageables**

- ✓ Améliorer et simplifier le système existant
- ✓ Diminuer la paperasserie et les exigences administratives
- ✓ Favoriser l'uniformité en ce qui a trait à l'accès aux formations
- ✓ Assouplir certaines normes afin de permettre d'offrir de la formation à certains moments de l'année et s'adapter au contexte de la clientèle (travailleurs autonomes)
- ✓ Travailler en partenariat et s'arrimer avec d'autres associations pour s'assurer d'atteindre et d'informer le plus grand nombre possible de clientèles
- ✓ Sensibiliser des professionnels (marketing, droit, comptabilité, fiscalité, etc.) dans les régions aux besoins en gestion des artistes afin que ces derniers puissent être mieux épaulés
- ✓ Publier un catalogue de formations rodées ayant été offertes

### Forces

- + Le programme répond à d'importants besoins
- + Le programme permet de préciser les besoins en formation
- + Le programme permet d'offrir une formation adaptée au secteur culturel

### Solutions envisageables

- ✓ Capitaliser sur le programme et les porteurs de projet actuels (Emploi-Québec et CQRHC)
- ✓ Travailler davantage avec les écoles existantes
- ✓ Accroître le partenariat entre le MCC et Emploi-Québec concernant l'évaluation des besoins du milieu culturel et la diffusion des calendriers de formation continue

### Difficultés rencontrées

- Les résultats du programme sont variables selon les associations et les regroupements professionnels
- Peu de formation en gestion dans les entreprises culturelles et cette dimension n'a pas été priorisée dans le programme
- Il reste certaines clientèles à desservir



**Forces**

- + Un projet qui a permis des rapprochements, des compromis et une meilleure synergie entre Emploi-Québec et le secteur culturel
- + Un projet qui a permis de bien faire ressortir les spécificités et la réalité du secteur culturel
- + Un projet qui a permis de rejoindre les clientèles cibles et des clientèles qui n'étaient pas rejointes auparavant
- + Bon support des CRC ou des associations sectorielles pour identifier les besoins en formation
- + Une formation souple et sur mesure
- + Un projet qui a permis de se rapprocher des régions

**Difficultés rencontrées**

- Certaines exigences administratives étaient trop élevées pour la tenue des formations (exemple : nombre de personnes par session)
- Difficulté à respecter l'uniformité (tarifs de formation et certaines politiques comme le remboursement des frais de déplacement)
- Difficulté de travailler avec le secteur culturel compte tenu du peu d'expérience qu'il a en formation et la difficulté à obtenir des consensus sur les approches et les stratégies
- Selon les intervenants d'Emploi-Québec, il y a eu peu d'aide de la part du MCC pour comprendre les besoins du secteur culturel
- Nécessité de sensibiliser sur la façon de dépenser les budgets
- Conserver l'équilibre dans le type de formation dispensée (générique versus disciplinaire)
- Certaines clientèles restent difficiles à rejoindre
- Il reste d'importantes différences entre les secteurs dans le degré d'organisation et dans la connaissance des besoins en formation
- Manque d'indicateurs précis pour évaluer l'atteinte des objectifs

**Solutions envisageables**

- ✓ Continuer à donner un bon support et un bon encadrement aux organismes culturels
- ✓ S'adapter aux différents secteurs qui ne sont pas tous au même point au plan de la formation
- ✓ Sensibiliser les intervenants à l'importance de réaliser des études de besoins et de se donner des stratégies avant de passer à l'action
- ✓ Faire un suivi sur l'utilisation judicieuse des budgets

### Forces

- + Le projet a permis d'instaurer une culture de formation continue
- + Dans l'ensemble, le projet répond aux besoins
- + Le projet a permis de rejoindre les principales clientèles
- + Mise en œuvre de créativité et de souplesse pour répondre aux besoins
- + La liberté de choix des formateurs et l'offre d'une formation « clé en main » adaptée aux besoins
- + Le projet a permis une meilleure documentation et connaissance au niveau des régions
- + Meilleur arrimage et complicité avec le secteur de la culture et Emploi-Québec

### Solutions envisageables

- ✓ Fournir des outils pour mieux planifier à long terme
- ✓ Développer des formations pour de nouvelles clientèles
- ✓ Bâtir un projet permanent

### Difficultés rencontrées

- Disparité du programme entre les régions
- Certains secteurs et certaines régions ne sont pas encore rejoints par le projet
- Certains créneaux devraient être mieux desservis (bénévoles et gestionnaires)
- Inégalité de la qualité des études de besoins et des méthodologies selon les secteurs et les régions
- Disparité pour les bénéficiaires du projet
- Difficulté à planifier les besoins à long terme
- Une offre de service non récurrente
- Le délai entre l'identification du besoin et l'offre de formation



## Volet 3: Multirégional

Le volet 3 (multirégional) permet aux formateurs et aux participants de se déplacer plus facilement d'une région à l'autre. Les tableaux qui suivent présentent les forces, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions envisageables pour le volet 3 selon les intervenants interrogés lors des groupes de discussion.

### COORDONNATEURS DES CONSEILS ET DES ASSOCIATIONS

#### Forces

- + La collaboration entre les intervenants des différentes régions
- + Le rôle joué par les CRC

#### Difficultés rencontrées

- Le dédoublement des activités de formation entre le régional et le sectoriel
- Les difficultés au niveau de l'arrimage sectoriel-régional
- La difficulté à rejoindre certaines clientèles étant donné l'éloignement géographique et les contraintes financières qui y sont associées
- La non-uniformité au niveau des frais d'inscription d'une région à l'autre
- Les règles administratives d'Emploi-Québec (les différentes régions ne fonctionnent pas avec les mêmes barèmes)

#### Solutions envisageables

- ✓ Simplifier (sans uniformiser) les règles administratives d'Emploi-Québec relatives aux différentes régions
- ✓ Mettre sur pied un guichet unique pour les demandes de formation

### DIRECTIONS GÉNÉRALES DES CONSEILS ET DES ASSOCIATIONS

#### Forces

- + Une meilleure complémentarité et collaboration entre les niveaux régional et national
- + Le réseautage et le partage de l'information

#### Difficultés rencontrées

- La non-uniformité entre les régions en ce qui a trait au financement alloué pour le poste de coordonnateur
- Zones grises dans le partage des rôles

#### Solutions envisageables

- ✓ Revoir les normes et le financement afin d'établir une uniformité entre les régions pour les postes de coordonnateur

## MEMBRES DU COMITÉ POUR L'EMBAUCHE ET LE SUIVI DES COORDONNATEURS

### Difficultés rencontrées

- Manque de clarté dans le partage des responsabilités

## RESPONSABLES RÉGIONAUX D'EMPLOI-QUÉBEC ET DU MCC

### Forces

- + Partage des rôles bien établi entre les partenaires actuels

## CQRHC, REPRÉSENTANTS UNITÉS CENTRALES D'EMPLOI-QUÉBEC, DU MESS, DU MCC ET DE LA SODEC

### Forces

- + Le projet pilote a permis un rapprochement entre les organisations disciplinaires et régionales

### Difficultés rencontrées

- Au tout début, le partage des rôles entre les organisations disciplinaires et régionales n'était pas clair. Mais on mentionne que les rôles se sont mieux établis avec le temps

# **RÉSULTATS DÉTAILLÉS EN FONCTION DES TYPES D'INTERVENANTS**

# **1. Coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations disciplinaires et des regroupements professionnels (groupes 1 & 2)**

## **Coordonnateurs au développement professionnel au sein des conseils régionaux de la culture (groupes 3 & 4)**

Liste des associations disciplinaires et regroupements professionnels et des conseils régionaux de la culture ayant participé aux groupes:

- ▶ Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)
- ▶ Conseil québécois de la musique (CQM)
- ▶ Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)
- ▶ Conseil des métiers d'art du Québec (CMA)
- ▶ Association des professionnels des arts et de la scène du Québec (APASQ)
- ▶ Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
- ▶ Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
- ▶ Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)
- ▶ Union des écrivaines et écrivains du Québec (UNEQ)
- ▶ Conseil québécois du théâtre (CQT)
- ▶ Union des Artistes (UDA)
- ▶ Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)
- ▶ Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)
- ▶ Société des musées québécois (SMQ)
- ▶ EN PISTE (regroupement national des arts du cirque)
- ▶ Association des professionnels en audio
- ▶ Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec
- ▶ Association professionnelle des ébénistes du Québec (APEQ)
- ▶ Regroupement québécois de la danse (RQD)
- ▶ Conseil régional de la culture du Saguenay-Lac-St-Jean
- ▶ Conseil de la culture du Bas St-Laurent
- ▶ Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
- ▶ Conseil de la culture de l'Estrie
- ▶ Conseil de la culture de Lanaudière
- ▶ Conseil régional de la culture des Laurentides
- ▶ Conseil régional de la culture de l'Outaouais
- ▶ Conseil régional de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
- ▶ Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord
- ▶ Conseil montérégien de la culture
- ▶ Arrimage (Îles-de-la-Madeleine)

## Sommaire

Selon les coordonnateurs interrogés, par rapport aux objectifs de la formation continue en culture avant 2001, les objectifs de la Stratégie québécoise visant le développement des ressources humaines dans le secteur de la culture ont permis de structurer et d'encadrer la formation de façon efficiente. D'ailleurs, avant 2001, certaines associations et certains regroupements n'avaient même pas d'objectifs spécifiques à la formation continue. Parallèlement à cela, selon les coordonnateurs, il va de soi que l'élaboration de plans d'action est avantageuse. *«Ça permet d'orienter les thèmes à couvrir et d'identifier les priorités». «Ça a amené des discussions qui n'auraient pas eu lieu autrement».*

Dans le cadre de la planification et de la réalisation des interventions, au départ, des difficultés ont été rencontrées et ce, particulièrement en régions. Entre autres, certains affirment que les rôles et responsabilités entre le sectoriel (associations et regroupements professionnels) et le régional (Conseils régionaux de la culture) n'étaient pas clairs. *«Ça ne pouvait pas être clair, tout était à faire».* Néanmoins, plusieurs affirment qu'avec les années, la façon dont les intervenants se sont organisés est devenue efficace. *«Avec les années, des outils se sont développés ainsi qu'une compréhension des réalités de chacun».*

On mentionne que ceux qui ont participé à des formations ont tendance à s'inscrire à d'autres sessions. Il y a donc reconnaissance de la qualité des formations offertes.

En conclusion, les coordonnateurs affirment qu'il faut maintenant aller au-delà du projet pilote. *«On doit le bonifier et le pérenniser».*



## Volet 1 : Les postes de coordination

### Profil recherché et exigences de l'emploi

Selon la majorité des coordonnateurs rencontrés, leur poste nécessite avant tout une bonne connaissance du milieu artistique. Notons que les connaissances au niveau administratif semblent secondaires pour plusieurs d'entre eux. *«Ça prend des gens du terrain mais qui sont aussi de bons gestionnaires. Mais pas quelqu'un qui a un bac des HEC et qui ne connaît pas le milieu».*

Certains soutiennent aussi que le poste de coordonnateur nécessite une capacité d'écoute de son milieu et des aptitudes pour aller chercher l'information où elle se trouve. La facilité à créer des liens et à négocier sont aussi nécessaires pour être un bon coordonnateur selon quelques participants.

Dans un tout autre ordre d'idées, les coordonnateurs soutiennent qu'ils ont besoin de perfectionnement. On remarque aussi la nécessité pour eux de pouvoir réfléchir en groupe sur leur travail.

### Forces

**Le réseautage entre les coordonnateurs.** *«On s'appelle et on s'envoie des courriels».* *«On s'échange des noms de formateurs».*

**Les liens étroits avec les formateurs.** *«Nous, il faut vraiment faire appel aux gens du milieu et ça permet d'avoir des liens étroits avec les formateurs.»*

### Difficultés rencontrées

Le soutien à l'emploi des coordonnateurs de la formation continue au sein des associations et des regroupements professionnels du milieu et des CRC connaît certaines difficultés :

**L'instabilité de l'emploi** pour les coordonnateurs étant donné l'incertitude du renouvellement des postes.

**La surcharge de travail.** Les coordonnateurs doivent allouer beaucoup de temps à gérer techniquement les formations (environ 75% de leur temps). *«L'organisation de sessions de formation se passe bien mais ça nécessite énormément de temps.»* Certains jugent donc insuffisant le temps alloué aux grandes orientations de la formation continue. Plusieurs participants se sont aussi plaints de la trop grande quantité de rapports à produire. *« Ça devient lourd».*



## Solutions envisageables

Il est évident que le taux de roulement des coordonnateurs serait grandement diminué si ces emplois devenaient permanents.

Renforcer le réseautage entre les différents intervenants afin de pouvoir sauver du temps et de l'énergie. Pour ce faire, quelques uns ont suggéré qu'un site Internet soit développé. *«Ça prendrait un site Internet qui chapeaute le projet sur lequel on retrouverait des liens vers d'autres sites utiles.» «On pourrait regrouper les informations sur le site du CQRHC».*



## Volet 2 : Mesure de formation continue - MFOR

### Forces

**Le leadership du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC).** Plusieurs ont mentionné que le CQRHC a bien assuré son leadership afin de faciliter l'arrimage sectoriel-régional. En effet, il semble que le rapprochement des associations et regroupements professionnels et des CRC ait été grandement aidé par le travail de Louise Brunet, conseillère en développement professionnel. *« Le CQRHC nous a permis de préciser nos besoins et de nous solidifier puisque nous étions chacun isolé dans nos associations ».*

**L'adéquation de l'offre de formation continue aux besoins des artistes et travailleurs culturels.** Selon la plupart des coordonnateurs, les réponses aux demandes des artistes et travailleurs culturels en formation correspondent aux besoins exprimés par ceux-ci. Notons aussi que le développement des compétences génériques (gestion de carrière, gestion des ressources humaines) fait partie des besoins de la clientèle selon les coordonnateurs. *«Oui il y a un intérêt pour le développement des compétences génériques. Et c'est quelque chose qui est ressorti des études de besoins.»*

**Les chèques-conseil pour l'évaluation des besoins.** Parmi les intervenants qui ont pu bénéficier de chèques-conseil attribués par le CQRHC, tous ont soutenu que ces derniers ont été très utiles pour réaliser des études de besoins.

**Les réunions de coordination organisées par le CQRHC avec les associations et regroupements professionnels et les CRC.** Celles-ci sont grandement appréciées des coordonnateurs. *«Ça permet d'être assis tout le monde à la même table.»*

**L'atteinte des quotas exigés pour la tenue d'une session de formation.** Lors des sessions de formation, les groupes sont

le plus souvent complets. Certains ont toutefois mentionné que plusieurs inscriptions sont effectuées à la dernière minute. *«La formation continue c'est sérieux, il doit y avoir un engagement de la part des participants».*

Il est à noter qu'étant donné certains besoins de formation très pointus, certains cours se donnent en mini groupes voire de façon individuelle.

## Difficultés rencontrées

**La non-possibilité d'offrir des formations à certaines périodes de l'année (au printemps).** Plusieurs participants ont expliqué qu'il y a un moment dans l'année où les coordonnateurs ne peuvent pas offrir de formation étant donné les contraintes liées à la fin de l'année financière. Toutefois, ces derniers soutiennent que cette période est propice à l'offre de formation puisque la clientèle est davantage disponible lors de cette période.

**La lourdeur des processus administratifs d'Emploi-Québec.** Emploi-Québec semble être un irritant pour plusieurs coordonnateurs étant donné les complexités administratives liées entre autres au financement ou aux délais de réponse qui sont parfois longs. *«C'est extrêmement pénible mais ce n'est pas l'individu, c'est les règles administratives».* *«Il faut faire trois demandes pour un budget déjà alloué».*

**Le manque d'études récentes pour certains secteurs.** Bien que quelques coordonnateurs aient accès à des données assez récentes, plusieurs auraient besoin d'études récentes dans des secteurs très précis afin de pouvoir mieux comprendre les besoins de la clientèle et de pouvoir élaborer une stratégie à moyen terme. D'ailleurs, plusieurs ont expliqué que seuls les besoins à court terme sont actuellement pris en compte. *«On va au plus urgent».*

**La difficulté à rejoindre la totalité de la clientèle.** Il semble, aux dires de certains intervenants, que les besoins de certaines clientèles ne soient pas encore desservis. *«...particulièrement pour ceux qui sont dans les nouvelles technologies comme l'éclairage en théâtre, c'est difficile»* *«Il y a tout un secteur dans ce domaine du cirque où il y a des besoins à desservir (gréeurs, gréage acrobatique), cette formation se donne nul part».* En fait, certains expliquent qu'il est difficile de rejoindre tous les individus étant donné l'hétérogénéité du secteur (nombreuses disciplines et multitude de métiers et professions). *«Je ne peux pas dire qu'à toutes les années je couvre tous les secteurs artistiques».*

**Le stress relié à l'atteinte des quotas exigés pour la tenue d'une formation.** Il arrive à l'occasion que certaines activités de formation prévues soient annulées ou reportées. Ceci est dû quelques fois au formateur qui se désiste mais aussi à des annulations de dernière minute de la part de la clientèle. Fait intéressant à noter au niveau de ce problème: Emploi-Québec semble compréhensif. *«Moi j'ai eu beaucoup de compréhension et de flexibilité de la part d'Emploi-Québec lorsque j'ai eu moins de participants que prévu.»*

**Le dédoublement des sessions de formation.** C'est le cas des formations en droits d'auteur et fiscalité par exemples. Certains expliquent toutefois qu'ils ne peuvent pas attendre pendant un an avant d'offrir une formation lorsqu'il y a un besoin.

Plusieurs expliquent aussi qu'il peut y avoir des blocs communs pour certains cours. Toutefois, certains modules doivent être adaptés en fonction des types d'artistes. Par exemple, dans le cadre d'une formation sur la gestion de carrière, un module très précis peut être développé pour faire une demande de bourse.

## Solutions envisageables

- ✓ Favoriser la circulation de l'information au sujet de l'offre de formations disponibles pour le recrutement optimal aux activités offertes.
- ✓ Continuer les coopérations pluriassociatives dans le but d'atténuer l'éparpillement des efforts des coordonnateurs qui élaborent des activités de formation qui sont parfois similaires d'un domaine culturel à un autre ou d'une région à une autre. *«Tant mieux si on peut s'aider et sauver du temps».*
- ✓ Les processus administratifs d'Emploi-Québec devraient être allégés.
- ✓ Afin d'éviter le stress relié aux inscriptions de dernière minute et aux annulations, certains ont suggéré de sensibiliser la clientèle et d'exiger que les participants aux séances de formation s'inscrivent et paient à l'avance. *«C'est important que les artistes sachent combien vaut la formation».* *«Les artistes n'auraient pas les moyens de se payer une telle formation au privé.»*



## Volet 3: Multirégional

Il est à noter que la non-uniformité interrégionale ne semble pas créer de frustrations majeures chez les coordonnateurs interrogés. *«On a appris à fonctionner avec le système»*. Notons toutefois que quelques participants ont soulevé que la non-uniformité interrégionale est une préoccupation pour les CRC. *«Les CRC nous parlent beaucoup de l'iniquité. Mais les participants ne protestent pas et ne posent pas de question»*. On souligne aussi que certains professionnels en région n'ont pas accès à certaines formations et pourtant, ils devraient pouvoir en bénéficier.

### Forces

**La collaboration entre les intervenants des différentes régions.** *«Je commence une nouvelle formation avec Québec, Il y a une belle collaboration»*. *«On travaille avec huit régions et c'est devenu des contacts»*.

**Le rôle joué par les CRC.** *«Moi je suis contente que les CRC puissent s'occuper des formations»*.

### Difficultés rencontrées

**Le dédoublement des activités de formation entre le régional et le sectoriel.** Certains expliquent toutefois que les formations doivent être adaptées aux réalités de la région. *«Par exemple, en théâtre à Québec plusieurs ont appris sur le tas. Tandis qu'à Montréal, ils ont des formations structurées. Les formations doivent donc être adaptées puisque les réalités de Québec (ou des autres régions) et celles de Montréal ne sont pas les mêmes »*.

**Difficultés au niveau de l'arrimage sectoriel-régional.** *«Il y a beaucoup à faire pour les recoupements. Je ne sens pas la structure avec les régions »*.

**L'éloignement géographique et les contraintes financières qui y sont reliées.** Le territoire à couvrir est grand. Il demeure donc difficile de rejoindre tous les individus. *«En région, certaines clientèles ne sont pas encore desservies.»*  
*«Pour un artiste de Maniwaki, c'est deux heures de route et il faut payer une nuit en hébergement commercial »*.

**La non-uniformité au niveau des frais pour la clientèle.** *«Mettez-vous dans la peau d'un artiste qui sait qu'un confrère peut suivre une formation à Montréal pour 35\$ et que cette même formation coûte 160\$ à Québec. Là est l'iniquité»*.

**Le manque d'échanges avec l'extérieur.** « *Ça s'est limité à un réseau avec Québec* »

**Les règles administratives d'Emploi-Québec.** Au niveau des règles administratives avec Emploi-Québec, les différentes régions ne fonctionnent pas avec les mêmes barèmes. Sans uniformiser les règles administratives relatives aux différentes régions, certains soulignent que celles-ci pourraient être simplifiées. « *On a connu tellement plus simple, pour beaucoup plus d'argent.* »

## **Solutions envisageables**

- ✓ Un guichet unique pour les demandes de formation « *Des fois on a de la misère à remplir un cours alors qu'il y a un besoin. Les gens ne savent pas que le cours se donne.* »
- ✓ Simplifier les règles administratives d'Emploi-Québec relatives aux différentes régions.

## **Commentaires**

L'analyse des discussions ne permet pas de conclure clairement que les participants se déplacent davantage que les formateurs dans le cadre du projet. Toutefois, selon quelques participants, il est préférable de faire déplacer les participants au lieu du formateur. « *Ce qu'on offre ça ne s'offre pas en région. La clientèle des régions, on la fait venir ici, ça revient moins cher que d'envoyer le formateur à Sherbrooke par exemple.* »

« *C'est important que le volet multirégional permette aux artistes d'aller suivre des formations à Montréal. Et à Québec, c'est important de pouvoir accueillir les clients du Bas St-Laurent. Mais il ne faut pas alourdir la structure en place.* »

## **2. Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels (groupes 5 & 6)**

### **Directions générales des Conseils régionaux (groupes 7 & 8)**

### **Directions générales des associations disciplinaires et regroupements professionnels (groupe 12)**

- ▶ Association professionnelle des ébénistes du Québec (APEQ)
- ▶ Union des artistes (UDA)
- ▶ Association des libraires du Québec (ALQ)
- ▶ Regroupement québécois de la danse (RQD)
- ▶ Société des musées québécois (SMQ)
- ▶ Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)
- ▶ EN PISTE (regroupement national des arts du cirque)
- ▶ Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM)
- ▶ Société du patrimoine d'expression du Québec
- ▶ Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)
- ▶ Forum québécois du patrimoine
- ▶ Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques
- ▶ Conseil québécois de la musique (CQM)
- ▶ CRC de l'Abitibi-Témiscamingue
- ▶ CRC de la Mauricie
- ▶ CRC de l'Outaouais
- ▶ CRC de Lanaudière
- ▶ CRC des Laurentides
- ▶ CRC du Centre-du-Québec
- ▶ CRC du Saguenay-Lac-St-Jean
- ▶ Conseil montérégien de la culture et des communications
- ▶ Conseil de la culture du Bas St-Laurent

## Sommaire

Les intervenants mentionnent que le poste de coordonnateur est multi-tâches et nécessite plusieurs compétences et beaucoup de disponibilité. On estime que la majorité des personnes en place font un bon travail. Au chapitre des améliorations, on propose d'accroître la stabilité du poste de coordonnateur et d'alléger sa tâche administrative.

Au sujet de la mesure de formation continue (MFOR), on estime qu'elle réussit à atteindre et à répondre adéquatement aux besoins des clientèles visées. On reconnaît plusieurs qualités au projet.

Au plan multirégional, il y a aussi consensus pour dire que l'information circule bien, que la coopération entre les organismes est grandissante et que l'un des points positifs du projet est d'avoir permis une meilleure complémentarité et collaboration entre les niveaux régional et le national. Plusieurs participants dénoncent toutefois la non-uniformité entre les régions en ce qui a trait au financement des postes de coordonnateurs. *« On ne comprend pas que l'ensemble des régions ne puissent pas en bénéficier ».*

Les intervenants évaluent que le projet, dans son ensemble, est une grande réussite. On identifie un grand nombre de forces et de bénéfices. On relève peu de faiblesses mais plutôt des propositions pour accroître davantage l'efficacité de la stratégie. Les intervenants ont tous envie d'aller plus loin dans cette démarche et souhaitent que le projet devienne permanent.

*« Globalement, le processus qui a été mis en place est efficace ».*

*« Si on regarde les résultats atteints depuis 2001, n'importe qui, qui est le moindrement objectif, ne peut pas faire autrement que de constater que cela a été une réussite, mais vraiment, à tous les points de vue. Cela ne veut pas dire qu'il ne reste pas des progrès à faire mais on a vraiment atteint la cible et je dirais qu'on a fait beaucoup, avec peu, toutes proportions gardées ».*

*« Ça roule, c'est une réussite et ça prend de l'ampleur ».*



## Volet 1: Les postes de coordination

### Profil recherché et exigences de l'emploi

Tous conviennent que le poste de coordonnateur est multi-tâches et qu'il requière plusieurs connaissances, aptitudes et habiletés dont :

- ✓ Une expérience en formation continue,
- ✓ Une bonne capacité de gestion, de planification et le sens de l'organisation,
- ✓ Une capacité à résoudre des problèmes et à traverser les obstacles,
- ✓ Une capacité à conseiller l'artiste dans le développement de sa carrière,
- ✓ Une connaissance du milieu culturel et des diverses disciplines,
- ✓ Une sensibilité à l'ensemble du territoire québécois,
- ✓ Une bonne formation en recherche,
- ✓ Des habiletés à travailler dans des réseaux et des organismes publics,
- ✓ Des qualités humaines pour comprendre la clientèle et communiquer,
- ✓ Des individus dévoués qui ne comptent pas leurs heures de travail.
- ✓ De la débrouillardise.

### Forces

**Les coordonnateurs travaillent ensemble.** Ils ont des échanges et des rencontres de travail entre eux. La mise en réseau est donc très présente.

*« Les coordonnateurs s'appellent et se demandent s'ils connaissent de bons formateurs dans tel ou tel domaine etc. »*

**La qualité des ressources.** Aux dires de plusieurs, les coordonnatrices et coordonnateurs qui sont en place actuellement font un bon travail.

**Un outil qui a permis de professionnaliser les coordonnatrices et coordonnateurs.** Les coordonnateurs sont plus efficaces aujourd'hui et savent mieux comment organiser et gérer une formation.

*« Nous ne sommes plus dans l'improvisation ».*

### Difficultés rencontrées

**La précarité de l'emploi.** Les postes ne sont pas tous à temps complet et ne sont pas assurés d'être renouvelés pour l'année suivante. Il est alors difficile de recruter et de conserver les bons coordonnateurs.

*« Il est très très difficile de retenir une telle personne quand on ne sait pas si on va pouvoir l'embaucher l'année prochaine (...) Dès qu'on a des ressources qui montrent un quelconque niveau de compétence au-dessus de la moyenne, un niveau de compréhension, d'efficacité, d'efficacité, d'ingéniosité, et*



*d'innovation ....oups... l'industrie vient les chercher et ils sont payés trois fois plus. Ils nous disent : je regrette de quitter (...) mais tu n'étais pas certain de pouvoir m'offrir le poste l'année prochaine ».*

*« Nous sommes aujourd'hui le 15 février et on ne sait toujours pas officiellement si on aura un budget pour 2005-2006 alors que ces gens-là terminent à la fin mars et sont déjà en train d'organiser toute la formation pour 2005-2006, sans même savoir s'ils vont avoir un job. Le moindre respect serait de les rassurer le plus rapidement possible et de trouver les moyens pour assurer le programme et arrêter de l'appeler « projet pilote » ».*

*« Il faut mettre fin à cette précarisation d'un emploi qui est hautement professionnel ».*

**La lourdeur de la tâche.** Le travail est énorme et lourd. Le coordonnateur assure une multitude de tâches qui requièrent plusieurs connaissances et habiletés. *« De plus, ce qu'on leur demande est de plus en plus pointu ».* Pour un coordonnateur à temps partiel, il devient particulièrement impossible de réaliser tout le travail requis. Il y a de fortes chances de les perdre.

**La lourdeur administrative** qui complique inutilement la tâche du coordonnateur et qui fait perdre du temps.  
*« Tout pourrait être grandement simplifié. Le temps, on pourrait alors le donner aux artistes et aux clientèles, si on ne le mettait pas là-dessus ».*

**Le travail de coordonnateur est trop souvent mal rémunéré** selon plusieurs intervenants, compte tenu de la tâche et de la disponibilité requise. Certains mentionnent que parce que leur coordonnateur s'occupe de plusieurs associations, cela leur a permis d'offrir un salaire plus intéressant et parfois un emploi à temps complet.

**Haut taux de roulement des coordonnatrices et coordonnateurs** en raison de la précarité de l'emploi. Notons toutefois que cette dimension n'est pas partagée par tous les intervenants.

**Le manque d'expertise en formation et en ressources humaines.** Certains intervenants mentionnent que plusieurs coordonnatrices et coordonnateurs n'ont malheureusement pas d'expertise en ressources humaines.

## Solutions envisageables

- ✓ Il faudrait diminuer la tâche administrative du coordonnateur et centrer son travail sur l'organisation des sessions.
- ✓ Valoriser l'emploi de coordonnateur et améliorer leur rémunération et leurs conditions de travail.



## Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR

### Forces

**Un outil de concertation** que les organismes n'avaient pas avant. La mise en place de l'outil a amené une meilleure concertation entre les secteurs et les différents intervenants.

*« Il s'établit une culture de partage des connaissances et des problématiques qui permet de faire évoluer l'ensemble du secteur ».*

**Un outil de sondage, d'écoute terrain et de définition des besoins.** Le projet permet de mieux saisir la réalité et les défis des créateurs et des entreprises culturelles, de mieux comprendre les problématiques de formation dans un secteur disciplinaire donné ou dans une région et de préciser les besoins. Il favorise donc de meilleures relations avec le milieu.  
*« L'identification des besoins devient un processus continu et on crée ainsi une nouvelle culture ».*

**Un projet qui s'est adapté en fonction des milieux.** Certains mentionnent que le projet a pu être adapté aux différents contextes et milieux.

*« Au niveau des structures, et cela a été respecté par le CQRHC, qui est une organisation qui a été capable d'adapter ses attentes vis-à-vis de chacun des milieux qui sont forts différents... Par exemple chez nous, j'ai une employée régulière à temps partiel, d'autres vont avoir des pigistes, d'autres à 1 jour, d'autres à 5 jours, d'autres en ont 2, certains n'offrent des formations qu'aux artistes, ou qu'aux travailleurs culturels, d'autres aux deux, certains s'allient à des structures plus officielles dont les collèges, les cegeps, d'autres ne vont vraiment que vers les pigistes... ».*

**Un outil souple et sur mesure, adapté au contexte des travailleurs de la culture.** Le monde culturel a un contexte, une structure et des besoins particuliers. Le projet permet d'adapter les formations en fonction de ces besoins spécifiques, ce qui ne peut s'offrir par les institutions d'enseignement du réseau public. On fait par exemple référence aux travailleurs autonomes ou à certains métiers (exemple : artistes du cirque) ayant des exigences très spécifiques et pour lesquels il n'existait

pas de référence en perfectionnement. On mentionne aussi que plusieurs travailleurs du secteur culturel sont des autodidactes.

*« Nos membres n'avaient pas accès à ce genre de programme de formation continue. La beauté de ce projet est de permettre de donner accès à des pigistes au moment où c'est possible et sur des périodes courtes, ce qui leur permet de continuer leur travail ».*

*« On a pu s'adapter à notre clientèle parce que nous ne sommes pas encadrés dans le cadre d'une institution ».*

*« La force du projet est de pouvoir offrir une formation sur mesure ».*

**Un projet qui a réussi à bien atteindre ses objectifs et les clientèles-cibles.** Les intervenants sont unanimes à dire que le programme a reçu une excellente réponse et a permis de rejoindre adéquatement les clientèles visées.

**Un projet qui a réussi à atteindre des clientèles qui étaient peu ou non desservies auparavant.** Le projet a aussi permis de rejoindre plusieurs clientèles qui n'étaient pas desservies auparavant. Certains secteurs entiers étaient peu ou non desservis, d'autres l'étaient partiellement. La formation continue vient donc combler plusieurs vides. En exemples, on cite les artistes qui ne sont pas membres de leur association nationale. On parle aussi de l'autodidacte qui est *« partout et mur à mur »* dans le secteur culturel et que le programme qui a été mis sur pied permet de mieux rejoindre.

**Un outil bénéfique pour la qualité de vie des travailleurs et artisans du secteur culturel.** La formation continue permet aux travailleurs et artisans du secteur culturel de se professionnaliser, d'augmenter leurs revenus, de hausser le prix demandé pour leur travail et d'améliorer leur qualité de vie.

*« Les deux premières années, il y a des artistes qui ont tout suivi ce qui se donnait. Le bond qu'ils ont fait dans leur carrière, le développement de marché qu'ils ont eu est énorme... et en plus, ils viennent nous le dire. Ils sont contents et ils nous le disent ».*

**Un outil qui a permis de se doter d'une documentation.** Plusieurs ont pu réaliser des études et des analyses de profession qui n'existaient pas auparavant. Celles-ci permettent de suivre l'évolution des professions et des métiers, de mieux définir le profil d'embauche et de fournir des définitions de tâches dans un domaine donné pour assurer que la formation donnée soit pertinente. Elles permettent aussi d'anticiper l'évolution des programmes.

*« Nous sommes vus par le reste du Canada comme étant un lieu qui a une occasion extraordinaire de structurer, de former et de*

*professionnaliser à la fois ses créateurs et ses travailleurs culturels ».*

**Un outil qui permet de développer les qualités de gestion de l'artiste.** On mentionne que les artistes sont de plus en plus sensibilisés et intéressés au besoin et à la nécessité de développer leurs qualités de gestionnaire, ce que permet le projet.

*« Nous c'est la grande différence qu'on note entre nos premières tentatives pour offrir des cours de gestion en 98 et l'intérêt pour les cours de comptabilité ou d'informatique actuellement. Au début, c'était très réticent. On tirait dessus presque. (...) Les cours de gestion n'intéressaient pas auparavant. On dirait que maintenant, les artistes sont plus sensibilisés à l'importance de développer plusieurs qualités. Un artiste est un travailleur autonome qui doit développer ses qualités de gestionnaire, de vendeur... il y a un paquet de qualités à avoir. Maintenant, ce sont eux qui nous disent qu'ils ont besoin d'un cours de droit d'auteur, d'un petit cours sur le marketing ou les conférences de presse.... ».*

**Une formation offerte par les pairs.** L'importance d'utiliser des pairs dans la formation ressort. Les gens veulent des formations très pointues et très adaptées. Avec le programme, on estime qu'on est en mesure d'engager des professionnels reconnus, qui font partie du milieu et qui ont une expérience du secteur culturel. Cela permet de créer une synergie supérieure au niveau de l'apprentissage. On mentionne que c'est un aspect qui ne peut pas toujours être offert par le réseau public, qui a ses normes et son propre cadre.

*« Les formations sont données par des pairs, qui sont au cœur de la profession et de la pratique. Ce sont des artistes qui passent leur compétence ».*

**Un outil de sensibilisation** qui permet de rejoindre les gens qui sont directement concernés par le défi des compétences dans les fonctions et qui permet de montrer la nécessité de la formation continue.

**Un projet qui permet l'amélioration continue.** L'analyse des résultats et les évaluations des participants permettent, au fur et à mesure, d'ajuster, d'adapter, de raffiner, de faire évoluer les formations et donc, d'être plus pertinent.

*« Au départ, c'était peut-être Droits d'auteurs 101 ou Tenue de livres 101, puis aujourd'hui, il faut offrir Tenue de livres 201, 301. Parce que cela a porté fruits... ».*

## Difficultés rencontrées

### **Les mécanismes administratifs qui entraînent des délais.**

Cette contrainte rend difficile une offre de formation bien répartie dans l'année et qui réponde aux besoins.

### **Une meilleure coordination entre le MCC et Emploi-Québec.**

Selon les participants, les deux organismes doivent être impliqués et mieux se coordonner. « *On est parfois pris comme une balle de ping-pong entre les deux ministères qui disent ce n'est pas moi, c'est l'autre* ». Certains soulignent la souplesse dont Emploi-Québec a fait preuve pour être à l'écoute et s'adapter au secteur culturel.

### **Difficulté de planifier le programme de formation à moyen et long termes.**

On mentionne souvent qu'il est peu réaliste de penser prévoir sur une période de 3 à 5 ans. La formation est trop dépendante de différents facteurs, dont l'évolution constante des tendances du marché, l'évolution des pratiques artistiques, l'essor des technologies, etc. De plus, les budgets sont alloués d'année en année, ce qui rend difficile la planification à long terme.

« *Il faut alors être continuellement performant et s'adapter au fur et à mesure* ».

« *-Pour le savoir -... On appelle Jojo Savard...* ».

« *On est toujours en survie, alors c'est très difficile de planifier à long terme et de projeter alors qu'on ne sait pas si on aura les budgets* ».

### **Le manque d'uniformité entre les clientèles** étant donné que les normes d'Emploi-Québec sont établies selon les régions.

« *Ça créer un certain nombre de frustrations* ».

« *Il faut s'expliquer et ça devient un irritant* ».

### **La difficulté de former des gestionnaires.** On fait souvent référence à la difficulté de former des gestionnaires dans le milieu culturel. À la base, les gens ont une formation d'artiste et d'en faire des travailleurs ou gestionnaires du milieu culturel pose des défis évidents. Pour certains, il s'agit d'une problématique majeure du secteur culturel.

« *On donne une formation de 6 heures ou de 12 heures en techniques de négociation.... C'est toujours mieux ça que rien, mais en même temps, on ne vient pas de former un négociateur* ».

« *Un a été formé en flûte à bec, l'autre est un musicologue qui a écrit 3 livres, un autre a fait un DEC en arts plastiques... et tu dis, bon, on va donner un cours en développement des marchés.... c'est toute une problématique* ».

**Peu de culture de formation dans le secteur culturel.** On mentionne que parfois, les gens n'ont pas le réflexe de s'inscrire à une formation parce que cela peut être difficile pour eux de se libérer ou que le lendemain, ce sera « *double tâche pour eux au travail* ». La culture de formation reste encore à s'établir dans le milieu culturel qui est principalement composée de petites organisations.

« *Il reste encore une différence entre l'offre et l'accès. (...) Ils nous disent je ne peux pas (aller en formation), je n'ai pas le temps...* ».

« *Peu d'organisations dans le secteur culturel ont des ressources en ressources humaines* ».

**Certaines clientèles très spécifiques restent à mieux desservir.** Dans certains cas, on est au début du processus. La clientèle est là mais il reste à envisager comment leur offrir une formation adaptée et spécifique. Il reste donc du travail à faire dans certains créneaux.

« *Il y a des pratiques artistiques où l'isolement est tel. Il n'y a pas d'échanges entre les pairs. (...) Il y a des habitudes à créer* ».

« *Il reste bien sûr quelques clientèles à atteindre* ».

« *Tous les gens ne sont pas membres de nos associations et cela est alors plus difficile de les rejoindre même si on fait des annonces dans les journaux* ».

**Certains besoins restent à documenter.** Certains besoins ou situations spécifiques restent à documenter, dont la situation des travailleurs autonomes.

« *Il faudrait qu'il y ait de vrais indicateurs d'emplois pour les travailleurs autonomes. (...) Je trouve que c'est une des faiblesses du système de ne pas avoir développé des outils et des indicateurs pour le travailleur autonome dans le monde culturel* ».

## Solutions envisageables

- ✓ Conserver la structure actuelle qui commence à être rodée mais faire en sorte qu'elle soit plus efficace. Améliorer et simplifier le système existant.
- ✓ Favoriser l'uniformité dans l'accessibilité à la formation. Le plus possible, on devrait favoriser une qualité de formation et une tarification similaires pour les participants, et ce, peu importe leur région d'appartenance, en faisant attention de ne pas augmenter les tarifs.  
« *Pour une fois, il faudrait niveler par le bas* ».
- ✓ Assouplir certaines normes pour permettre d'offrir de la formation à certains moments de l'année ou s'adapter au contexte de la clientèle (exemple : travailleurs autonomes).
- ✓ Faire en sorte de pouvoir offrir des programmes de formation sur l'ensemble de l'année.
- ✓ Diminuer la paperasserie et les exigences administratives.
- ✓ Travailler en partenariat et s'arrimer avec d'autres associations pour

s'assurer d'atteindre et d'informer le plus grand nombre possible de clientèles.

- ✓ Pour planifier le programme de formation à moyen et long terme, un participant mentionne qu'ils utilisent la formule de mentorat. Le mentor fait alors des recommandations pour la suite de la carrière de l'artiste. Cela se fait sur une base individuelle, cas par cas, car on estime que cela peut difficilement être généralisé à plusieurs artistes.
- ✓ Sensibiliser des professionnels (marketing, droit, comptabilité, fiscalité etc.) dans les régions aux besoins en gestion des artistes, de manière à ce que ces derniers puissent être mieux épaulés.
- ✓ Publier un catalogue de formations rodées ayant été offertes. Développer ainsi une banque de cours. On souligne que les coordonnateurs régionaux et nationaux ont d'ailleurs senti le besoin de mettre en commun leurs informations, ce qui dénote un besoin à ce chapitre. Certains mentionnent que cette responsabilité pourrait être confiée au CQRHC.



## Volet 3 : Multirégional

### Forces

**Une meilleure complémentarité et collaboration entre les niveaux régional et national.** Selon la majorité des participants, le processus du projet pilote a permis de mieux définir et délimiter les rôles et responsabilités entre les conseils régionaux de la culture et les associations et regroupements professionnels. Le projet a favorisé l'ouverture et la collaboration. On mentionne que cette collaboration est grandissante et s'améliore toujours. On souligne aussi, du côté des associations disciplinaires, que l'arrimage avec les CRC est important. Car eux, n'ont pas toujours la connaissance des besoins en région. Cette perception semble partagée par les intervenants des CRC.

*« Au départ il y avait une tension pour savoir qui devait être le maître d'œuvre ».*

*« Il y a une bonne volonté qui vient des individus pour contrer certaines compétitions qui peuvent exister ».*

*« Maintenant les voisins se connaissent et travaillent bien ensemble ».*

*« Une des grandes réussites du projet est d'avoir brisé une vieille rivalité (...) entre les organismes nationaux et les entités régionales. Il a permis de faire des projets inter-reliés, des projets gagnants-gagnants ».*

*« Il n'y a personne qui se tire dans les jambes ». « Ce sont des coopérations qui se développent et qui sont intéressantes ».*

*« Actuellement, je dirais que j'ai rarement vu un point de chute ».*

où il y a autant de collaboration entre les associations nationales et les CRC ».

« Il n'y a pas de problème d'arrimage ».

« Auparavant, chez nous c'était un peu à la pièce. C'est un peu comme ça qu'on répondait. On a procédé autrement depuis deux ans. On est allé avec des rencontres de secteurs (...) et on a ramassé les besoins par secteur (...) cela nous permet d'offrir des formations qui répondent aux besoins en région ».

**Le réseautage et le partage de l'information.** Le projet a permis aux organismes, au personnel et aux coordonnateurs de se connaître et d'échanger de l'information.

« Ça facilite le réseautage ».

## Difficultés rencontrées

**Il peut encore parfois rester des zones grises dans le partage des rôles,** mais cette dimension, pour la majorité des intervenants, ne semble pas être vue comme un problème important.

**La non-uniformité entre les régions en ce qui concerne le financement alloué pour le poste de coordonnateur.**

« C'est une chose qu'on souligne, qu'on dénonce ». « C'est vraiment quelque chose qui est pour nous tous difficilement acceptable. On ne comprend pas que l'ensemble des régions ne puissent pas en bénéficier. Ce qu'on souhaite, c'est que tous les conseils de la culture puissent avoir accès à ça ».

« Certains n'ont pas de soutien pour la mise sur pied d'un poste de coordonnateur. Il faut du personnel pour faire ce travail là. Ces régions qui n'ont pas de coordonnateur actuellement prennent du retard ».

## Solutions envisageables

- ✓ **Revoir les normes et le financement afin d'établir une uniformité entre les régions pour les postes de coordonnateur.** « Les normes et le financement ne sont pas pareils d'une région à l'autre. Je pense qu'on peut parler de nos points de vue dans chaque région et faire avancer les choses. On n'a pas besoin que ce soit partout pareil en autant qu'on s'entende avec Emploi-Québec ».



### **3. Membres du jury multirégional impliqués dans la gestion du volet multirégional et (groupe 13)**

#### **Membres du comité pour l'embauche et le suivi des coordonnatrices et coordonnateurs (groupe 14)**

Les membres du jury soulignent que mis à part le moment de l'évaluation, ils ont peu de contact avec les projets et les intervenants. Ils mentionnent que leur seul moyen d'analyse est lors de cette évaluation annuelle, lorsque les projets sont récurrents ; ils sont alors en mesure de voir l'évolution des choses.

Selon eux, l'apport du jury :

- ✓ Apporte une expertise du terrain,
- ✓ Apporte une crédibilité aux analyses des fonctionnaires.

Les membres du jury soutiennent que le programme est essentiel pour la formation continue.

## Sommaire

Ce groupe réunit des membres d'un comité consultatif dont le rôle est d'évaluer les demandes de subventions que font les différents secteurs pour embaucher une coordonnatrice ou un coordonnateur, à temps plein ou à temps partiel. Les associations qui appliquent sur le programme doivent remplir un rapport et répondre à des questions pré-déterminées. L'évaluation des demandes dure environ 4 jours et a lieu une fois par année. Le comité émet des recommandations sur les secteurs qui devraient recevoir une subvention et peut aussi proposer certaines conditions (exemple : réaliser un plan de formation). Les membres du comité estiment que le processus d'évaluation est satisfaisant.

Ce groupe relève diverses problématiques dans la formation en milieu culturel dont :

- ✓ Le manque de formation en gestion dans les entreprises culturelles,
- ✓ Le manque d'expertise en formation de plusieurs coordonnateurs,
- ✓ Le haut taux de roulement des coordonnateurs,
- ✓ La surcharge de travail des coordonnateurs,
- ✓ La variabilité des résultats du programme selon les secteurs et les régions.



## Volet 1: Les postes de coordination

### Profil recherché et exigences de l'emploi

**Une expertise en formation.** Selon les participants, le coordonnateur doit d'abord avoir une bonne compétence en formation, c'est-à-dire être qualifié pour établir des systèmes soit : évaluer des contenus de cours et de formation, établir le profil des formateurs recherchés, mettre en place des outils d'évaluation, contrôler la qualité au plan pédagogique, etc. Selon eux, cette compétence en formation prime sur le fait de connaître ou non le secteur.

*« Certains « book » un cours et font de la poutine. C'est pas ça dont on a besoin. Ça prend beaucoup plus ».*

### Forces

**Les commentaires sont pris en compte.** Les membres du comité mentionnent que leurs commentaires sont écoutés et que leurs recommandations ont toujours été suivies.

*« On voit que les communications se rendent car quand on arrive l'année d'après, on voit que les commentaires ont été adressés et que l'organisme en a pris bonne note ».*

### Difficultés rencontrées

**Haut taux de roulement des coordonnateurs.** Différents facteurs, dont la précarité de l'emploi et peut-être le manque d'expérience des organismes, rendent difficile la rétention de personnel qualifié.

**Manque d'expérience des gestionnaires en embauche.** On mentionne que plusieurs gestionnaires n'ont pas d'expérience en recrutement, encore moins pour un poste du type « coordonnateur ».

**Manque d'expertise et d'expérience en formation chez les coordonnateurs.** Selon les participants, plusieurs coordonnateurs connaissent bien le secteur mais n'ont pas l'expertise requise en formation.

*« On s'est retrouvé parfois avec des coordonnateurs qui n'avaient pas de compétence en formation. Avec un dg et un CA qui ne connaissent pas non plus la formation. Ça c'est un problème ».*

*« Ça dérapait alors à certains endroits, bien que ces gens soient tous de bonne volonté ».*

**Surcharge de travail.** On parle de surcharge de travail dans le cas de plusieurs coordonnatrices ou coordonnateurs.

*« On se heurte à une charge de travail qui dépasse de beaucoup la capacité d'un poste ».*

**Les membres du comité ont peu de moyens pour évaluer correctement les processus.** C'est à travers les demandes de subventions que les membres du comité peuvent parfois soupçonner certains problèmes.

*« On se fie à ce qu'ils ont voulu faire, à ce qu'ils ont réalisé, à la participation (...). Nous, nous ne sommes pas sur le terrain à entendre les commentaires du coordonnateur ou des directeurs généraux d'associations (...) Cela on ne le sait pas. Eux, ils font des demandes de subventions et ils ne disent pas qu'ils ne sont pas capables de gérer. Ils vont essayer de nous dire que c'est super. Mais nous, à travers les lignes, on voit des fois que ce n'est pas super. Les gens patinent (...) À travers les textes, on devine ou on peut soupçonner des problèmes d'organisation... »*

Aucune solution envisageable n'a été suggérée par les membres du comité.



## Volet 2: Mesure de formation continue – MFOR

### Forces

**Le programme répond à d'importants besoins.** Les participants soulignent qu'il y a d'énormes besoins en formation dans le secteur culturel.

**Permet de préciser les besoins en formation.** Dans plusieurs cas, l'analyse des besoins n'est pas terminée mais ce travail évolue bien.

**Permet d'offrir une formation adaptée au secteur culturel.** Il y a un contexte (exemples : plusieurs micro-organismes, travailleurs autonomes, travailleurs autodidactes etc.) et des pratiques particulières au milieu culturel qui demandent une formation adaptée, ce que permet le programme.

*« Tu as beau avoir une formation en communication, quand tu as les deux pieds dans le secteur culturel, c'est autre chose ».*

### Difficultés rencontrées

**Le résultat est variable.** Selon les membres du comité, les résultats du programme sont très variables selon les associations et regroupements professionnels.

*« Dans certains cas, ils ont organisé la formation, le financement. Dans d'autres cas, ils offraient des formations mais personne ne s'inscrivait. Tu te dis alors : y a-t-il un problème ? Ont-ils bien ciblé ? »*

**Peu de formation en gestion dans les entreprises culturelles.** Il n'y a pas de formation de base et de formation

continue pour répondre aux besoins spécifiques des gestionnaires (exemple : comptabilité, collecte de fonds etc.) et cette dimension n'a pas été priorisée dans le programme. Pourtant, selon les intervenants, c'est une lacune majeure.

*« Il n'y a pas de formation pour les gestionnaires en art. Il n'y a pas de cours de dg de cie de danse ou de dg de cie de théâtre (...) ce sont des gens qui ont suivi toutes sortes de chemins et ils se retrouvent à gérer des organismes culturels. C'est là qu'il y a le plus de lacunes ».*

*« Plusieurs directeurs généraux ne font pas la différence entre un cash flow et une dépense ».*

*« Ils ne sont même pas capables de lire leurs propres états financiers. Et de les expliquer à leur conseil. Ça prend le vérificateur pour les expliquer ».*

**Clientèles qui restent à desservir.** Certaines clientèles ont peu de culture de « formation » et il reste encore beaucoup à faire à ce chapitre.

## Solutions envisageables

- ✓ **Capitaliser sur le programme et les porteurs de projet actuels (Emploi-Québec et CQRHC).** Les intervenants émettent beaucoup de réserves sur la possibilité d'impliquer d'autres ministères dans le programme. Selon eux, il est déjà complexe d'expliquer à Emploi-Québec les particularités du secteur culturel. Impliquer d'autres intervenants ne ferait que compliquer davantage le processus.  
*« S'il faut se taper un autre ministère pour expliquer comment ça marche l'industrie culturelle, ça ne marchera pas ».*
- ✓ **Travailler davantage avec les écoles existantes.** Selon les participants, il n'est pas toujours nécessaire de construire une formation de toute pièce (embaucher un formateur, développer un programme ou une formation, construire un plan de cours etc.). Dans certains cas, ou certains secteurs, il est avantageux de donner des mandats « clé en main » à des écoles qui ont l'expertise et les ressources pour donner la formation de qualité. Cela a l'avantage de libérer les associations de la lourdeur du travail clérical. On mentionne toutefois que plusieurs écoles n'ont pas été sensibilisées, ne sont pas au courant de cette possibilité et ne peuvent donc pas déposer des offres.
- ✓ **Un plus grand partenariat entre le MCC et Emploi-Québec.** Les participants estiment qu'il devrait y avoir une plus grande préoccupation de la formation au MCC et que le partenariat avec Emploi-Québec devrait être accru.



## Volet 3: Multirégional

### Difficultés rencontrées

**Manque de clarté dans le partage des responsabilités.**  
Selon les participants, le rôle entre les différents acteurs régionaux et nationaux n'est pas toujours clair.

Aucune force ni solution n'a été suggérée.

### Commentaires

- ✓ La majorité des formations qui ont du succès ont débuté à Montréal.

## **4. Responsables régionaux d'Emploi-Québec en matière de culture et de formation (groupes 9 & 10)**

### **Responsables régionaux du MCC en matière de formation de la main d'œuvre (groupe 11)**

- ▶ Direction régionale de Montréal (Emploi-Québec)
- ▶ Direction régionale des Laurentides (Emploi-Québec)
- ▶ Direction régionale de la Montérégie (Emploi-Québec)
- ▶ Direction régionale du Saguenay-Lac-St-Jean (Emploi-Québec)
- ▶ Direction régionale de Chaudière-Appalaches (Emploi-Québec)
- ▶ Direction du Saguenay-Lac-St-Jean (MCC)
- ▶ Direction de la Capitale-nationale (MCC)
- ▶ Direction de l'Estrie (MCC)
- ▶ Direction de Laval, Lanaudière et Laurentides (MCC)

## Sommaire

Les responsables régionaux d'Emploi-Québec semblent impliqués activement dans le projet et définissent leur rôle ainsi :

- ✓ Faire les liens et transmettre l'information dans le réseau,
- ✓ Négocier les ententes,
- ✓ Voir à l'application des programmes,
- ✓ Régler les problèmes qui peuvent se présenter en cours de route,
- ✓ Proposer ou suggérer des améliorations,
- ✓ S'assurer que les règles soient respectées,
- ✓ Faire un suivi (exemple : satisfaction des clientèles).

Les responsables du MCC mentionnent que, dans ce projet, leur implication est surtout « *en survol* » et qu'elle consiste essentiellement à faire un suivi administratif du financement. Pour la majorité, c'est une implication qui se limite à quelques réunions par année et qui ne représente pas une priorité dans leurs tâches.

À propos de la tâche de coordonnateur, les intervenants estiment qu'elle requiert, idéalement, de bonnes qualités en gestion, ainsi qu'une bonne connaissance des disciplines culturelles. Cependant, l'expérience semble montrer que les qualités de gestion, d'administration et d'organisation sont les plus prioritaires.

Au plan de la formation, les constats suivants ressortent :

- ✓ La formation reste un nouveau secteur pour le monde culturel et il y a eu plusieurs ajustements et arrimages à faire,
- ✓ Travailler avec le secteur culturel s'est avéré difficile parfois mais plusieurs difficultés ont été aplanies et une meilleure synergie s'est créée entre les organismes culturels et Emploi-Québec,
- ✓ Pour atteindre les objectifs, il apparaît important de continuer à encadrer et supporter le secteur culturel.





## Volet 1: Les postes de coordination

### Profil recherché et exigences de l'emploi

Pour le poste de coordonnateur, les qualités identifiées sont :

- ✓ De bonnes habiletés en gestion, en administration et en organisation du travail,
- ✓ De bonnes connaissances pédagogiques,
- ✓ Une aptitude ou une formation en gestion des ressources humaines avec une bonne capacité d'écoute,
- ✓ De l'expérience dans le secteur culturel,
- ✓ De la crédibilité dans le secteur culturel,
- ✓ De la débrouillardise pour trouver des formateurs,
- ✓ De l'entregent et une capacité d'établir des contacts.

### Forces

**La présence des coordonnateurs est une structure jugée efficace.** Selon les représentants d'Emploi-Québec, cette façon de faire évite de devoir réaliser des études de besoins tous azimuts.

**Les CRC semblent bien s'acquitter de leurs responsabilités dans ce projet,** selon les représentants du MCC.

### Difficultés rencontrées

**L'organisation des formations requiert beaucoup de travail** selon les participants : recevoir les demandes, documenter les besoins, rechercher un formateur, organiser les formations, etc.

**Nécessité d'accompagner et de sensibiliser certains coordonnateurs aux objectifs visés.** Les intervenants d'Emploi-Québec mentionnent qu'il a fallu sensibiliser plusieurs coordonnateurs à certaines réalités : obtention de résultats concrets, organisation du travail, identification des besoins etc.  
*« Il a fallu que j'explique aux coordonnateurs que la formation continue ce n'est pas de la formation continue ! ».*

**Performance différente du projet selon le profil du coordonnateur.** Les intervenants remarquent qu'il y a deux profils de coordonnateur : ceux qui sont plus versés en administration et en gestion et les autres qui sont issus du milieu, donc qui sont des artistes. Selon eux, cela donne des résultats très différents : les coordonnateurs avec des connaissances en gestion semblent mieux réussir à structurer le milieu, à organiser

la formation et à estimer les besoins. Idéalement, des connaissances en gestion et du secteur sont idéales mais entre les deux, un profil administratif semble plus performant.

*« Là où ça fonctionne bien, probablement qu'on a un profil de coordonnateur qui est plus administratif ».*

*« Je pense qu'il faudrait qu'ils aillent davantage chercher des profils axés sur l'administration et l'organisation ».*

*« Parfois, lorsque le coordonnateur est issu du domaine culturel, il peut y avoir un biais favorable à l'égard de certains secteurs ».*

## Solutions envisageables

- ✓ Tenter de recruter des candidats et candidates qui ont une expertise en gestion.
- ✓ Faire un suivi de la qualité du travail des coordonnateurs et leur fournir un certain encadrement.
- ✓ Les postes de coordonnateurs ne pourront pas toujours être maintenus via le programme, selon les intervenants d'Emploi-Québec. Il faudra envisager des solutions plus permanentes.



## Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR

### Forces

**Un projet qui a permis des rapprochements, des compromis et une meilleure synergie entre Emploi-Québec et le secteur culturel.** Le projet a permis de rapprocher les intervenants et de mettre en place des façons de faire pour mieux travailler ensemble. Les responsables d'Emploi-Québec soulignent qu'ils avaient du mal à rejoindre le secteur culturel mais que cela s'est beaucoup amélioré.

*« Au début – fin des années 90 – c'était très difficile, parce que cela était un choc culturel entre l'approche des gens de la Culture par rapport au mandat d'Emploi-Québec. Ils nous disaient que nos mesures n'étaient pas ajustées à leurs besoins. On nous donnait l'exemple de nos programmes pour les gens sur le chômage et on nous disait, nous ce sont des travailleurs autonomes qui n'ont pas droit à l'assurance-chômage ».*

*« Ces gens-là n'arrêtaient pas de se plaindre aux bureaux des ministres et des députés. C'était tout le temps par le politique. Nous, on a dit : il faudrait peut-être trouver un moyen de communiquer de façon normale... Donc au début, c'était ça : comment on va faire pour travailler ensemble et échanger et pour les aider à articuler leurs besoins ».*

*« Au début, ils nous percevaient (Emploi-Québec) de façon négative, comme si on ne voulait rien faire et comme si nos mesures ne pouvaient pas répondre à leurs besoins. Nous on arrivait avec quelque chose de différent, il a fallu leur expliquer notre structure et toutes nos étapes ».*

*« Je pense qu'on a une bien meilleure cote qu'avant ! ».*  
*« À force d'échanger, ça s'est amélioré beaucoup. Ils ont compris notre façon de faire ».*

**Un projet qui a permis de bien faire ressortir les spécificités et la réalité du secteur culturel.** Les intervenants d'Emploi-Québec mentionnent que différentes réalités et spécificités sont bien réelles dans le secteur culturel et nécessitent des ajustements.

*« Quand ils disent qu'ils ont une réalité qui est différente, il y a du vrai là-dedans, on le comprend, on le constate, ce sont par ailleurs beaucoup de travailleurs autonomes (...) ce sont des artistes, donc en partant, plus spontané, ils ont moins tendance à planifier (...) Il y a une réalité qui est spécifique ».*

**Le projet pilote permet d'atteindre les clientèles-cibles et a aussi permis de rejoindre des clientèles qui n'étaient pas rejointes auparavant.** On mentionne que sans ce projet, il aurait été très difficile de répondre à certaines demandes des artisans.

*« Nous sommes très attentifs à desservir toutes les clientèles. Et plus le temps avance, plus on a de la difficulté à voir des clientèles qui sont mises de côté. (...) On s'était fait dire par exemple que les métiers d'art étaient laissés pour compte. On a corrigé les choses et on a diminué les exigences pour pouvoir accorder du financement à ce secteur ».*

**La structure et la mise en place du projet est un succès.** Le projet a permis un lieu d'échange et de décision pour les différents secteurs.

**Bon support des CRC ou des associations sectorielles pour identifier les besoins de formation.** Selon les représentants d'Emploi-Québec, le partenariat avec les organismes du milieu a été intéressant pour identifier les besoins en formation.

*« Je connaissais peu la structure du domaine culturel... danse, cinéma, télévision etc...C'est clair que pour moi, cela a été efficace car je n'aurais pas le temps et le loisir de rencontrer chacun des sous-comité dans le grand secteur de la culture pour comprendre les besoins spécifiques de chacun. En ayant un seul intervenant, qui est le Conseil de la Culture, qui nous ramène les besoins de formation, cela nous facilite la vie énormément ».*

**Une formation souple et sur mesure.** Les réseaux publics ont été relativement peu utilisés. Selon les intervenants d'Emploi-Québec, cela est peut-être préférable en fin de compte parce que les institutions publiques d'enseignement ont un cadre qui ne

permet pas toujours de répondre à la demande. La formation s'est donc organisée surtout avec le secteur privé, ce qui a permis parfois des économies et une formation plus souple, sur mesure, et adaptée aux besoins spécifiques des clientèles.

**La formation s'est accrue et est mieux structurée qu'auparavant.**

**Un projet qui a permis de se rapprocher des régions.** L'un des apports du projet est d'avoir permis d'établir des portraits régionaux et de définir les besoins sur les différents territoires.

## Difficultés rencontrées

**Certaines exigences étaient trop élevées** et les responsables ont alors modifié certaines d'entre elles (exemple : nombre de participants requis) pour éviter que certaines formations ne soient annulées.

**Viser l'uniformité n'est pas toujours simple et suscite parfois des discussions.** Le tarif de la formation, de même que certaines politiques comme le remboursement des frais de déplacement, peuvent varier selon le lieu de résidence ou le secteur d'activité du participant. Les intervenants d'Emploi-Québec et du MCC conviennent que la question d'uniformité entre les secteurs et entre les régions entraîne souvent des discussions et des frustrations. Ils reçoivent souvent des commentaires et des questions face à ce sujet. Les responsables d'Emploi-Québec mentionnent qu'ils font de leur mieux pour répondre aux demandes et qu'ils dérogent parfois à la norme pour les satisfaire. Toutefois, cette situation crée parfois de l'inconfort et « *il ne faut pas que l'exception devienne la règle* ». Ils ajoutent que la question est complexe et que c'est une problématique qu'il importe de discuter avec les secteurs.

**La formation reste un secteur nouveau pour le monde culturel et il y a eu des ajustements et mises au point à faire.** On mentionne que le secteur culturel a peu d'histoire et de culture au plan de la formation. Les choses vont mieux maintenant, aux dires des intervenants d'Emploi-Québec, mais il a fallu faire une certaine « éducation ».

*« Il reste très difficile pour ces gens-là d'articuler un discours cohérent par rapport aux besoins en formation et de la main d'œuvre. C'est très très difficile. Ils partent toujours de l'hypothèse que c'est nous qui devons s'ajuster ».*

*« Ils nous disent souvent ; donnez-nous l'argent et on va s'organiser ».*

*« Ne serait-ce que pour les contrats, il faut les former, leur dire : écoutez, quand vous réclamez des factures, il y a une façon*

*d'envoyer ça et de réclamer ».*

**La difficulté de travailler avec le secteur culturel.** Les intervenants mentionnent que plusieurs réalités du secteur culturel rendent le travail beaucoup plus compliqué et plus difficile : manque d'habitudes et de familiarité avec le secteur de la formation, nécessité d'expliquer, difficulté d'obtenir des consensus sur des approches et des stratégies etc.

*« C'est un secteur très éclaté. D'un secteur à l'autre, ce sont des problématiques qui sont complètement différentes. Et c'est un milieu qui a beaucoup de difficulté à arriver à des consensus entre eux. Ça, on le subit constamment depuis des années. Il faut toujours s'ajuster à l'un et à l'autre. Il s'agit qu'une personne change et il faut tout recommencer. Tandis que dans d'autres secteurs d'activité économique, les consensus se trouvent facilement ».*

**Selon les intervenants d'Emploi-Québec, il y a eu peu d'aide pour comprendre les besoins du secteur culturel de la part du MCC.** Les intervenants d'Emploi-Québec mentionnent qu'on leur dit souvent qu'il est plus facile de faire affaire avec eux qu'avec le MCC, étant donné les structures différentes des deux organisations.

*« Je pense qu'on fait plus de business avec eux autres (le secteur culturel) que le ministère qui porte ce chapeau ».*

*« Les gens du Conseil de la Culture nous disent : c'est facile de faire affaire avec Emploi-Québec, on se comprend, on se parle facilement. C'est toujours compliqué avec le Ministère de la Culture ou bien ils ne sont pas là tout simplement ».*

*« Nous avons plus de marge de manœuvre et d'autonomie régionale et c'est beaucoup plus décentralisé à Emploi-Québec ».*

**Nécessité de sensibiliser sur la façon de dépenser les budgets.** Certains intervenants d'Emploi-Québec expliquent qu'ils ont incité les associations et regroupements professionnels à dépenser l'argent de façon à ce qu'il soit le plus possible investi directement pour la formation des artistes et éviter ainsi qu'une trop grande part des budgets soient dépensés à des fins administratives. Cela semble avoir eu du succès.

**Conserver l'équilibre dans le type de formation dispensée.**

Dans certains cas, Emploi-Québec a dû rééquilibrer les formations parce qu'on considérait que trop d'importance était accordée à la formation générique (exemple : confection de pages webs) relativement à la formation disciplinaire. Dans d'autres cas, certaines formations étaient rendues trop pointues (exemple : formation à l'international) et trop dispendieuses ; on a alors incité les organismes à s'attarder à des besoins plus larges,

rejoignant plus de clientèles.

**Certaines clientèles restent difficiles à rejoindre.** Selon certains, dans ces cas, c'est un manque de communication et de capacité à joindre certaines clientèles qui empêche de les desservir. Les organisations sont plus facilement rejoignables. Il se peut que dans le cas d'individus, ce soit plus difficile.

*« Ils (les artistes) sont tous dispersés sur le territoire (...), souvent ils n'ont même pas Internet, tu ne peux pas les rejoindre par un réseau... ils sont dans des cafés d'artistes ou des affaires comme ça ».*

*« Le Conseil de la Culture fonctionne beaucoup avec son membership. Il faut donc que tu sois membre pour être sur la liste d'envois ».*

**Il reste encore des mises au point à faire et il faut encore un encadrement de la part d'Emploi-Québec.** Bien que les choses se soient améliorées, les intervenants d'Emploi-Québec considèrent qu'il faut encore donner du support et bien encadrer le secteur culturel.

*« Encore aujourd'hui, par rapport à d'autres secteurs, ce n'est pas très articulé ».*

*« Il faut exercer un certain leadership, sinon, quand on les laisse discuter ensemble, c'est très long avant d'avoir un consensus ».*

**Il reste d'importantes différences entre les secteurs, dans le degré d'organisation et dans la connaissance des besoins en formation.** Selon les intervenants d'Emploi-Québec et du MCC, certains secteurs sont nettement mieux organisés que d'autres, ont plus d'historique et une approche mieux développée par rapport à la formation. Tandis que d'autres secteurs ne sont vraiment pas avancés.

*« Certaines associations sont là depuis des années. Cela fait partie de leur mandat de connaître les besoins. Elles devraient être structurées et supposées connaître les besoins en formation. Mais pas du tout. Quand on a abordé le sujet, certains ont dit : il va falloir nous payer pour faire ça. Et pourtant, dans le mandat du Conseil de la culture, ils sont supposés connaître les besoins de leur milieu ».*

*« Chez nous, ça se passe différemment. Le Conseil de la culture est très proactif. Ils sont très bien organisés et font leur suivi ».*

*« Certains ont tendance à privilégier leurs membres. Il a fallu qu'on insiste pour qu'ils s'occupent de la relève par exemple. Car ils avaient tendance à utiliser ce projet comme un service à leurs membres ».*

**Le transfert de compétence n'est pas toujours mesurable** selon les intervenants du MCC. Il manque d'indicateurs précis

pour estimer si les objectifs ont bien été atteints.

## Solutions envisageables

- ✓ Il importe selon les intervenants d'Emploi-Québec de continuer à donner un bon support et un bon encadrement aux organismes culturels. Il importe aussi de s'adapter et de s'ajuster aux différents secteurs qui ne sont pas tous au même point au plan de la formation.
- ✓ Pour créer plus d'uniformité, un participant souligne que, pour des activités de courte durée, ils tentent de dispenser la même formation dans différents lieux de façon à limiter les frais de déplacements.
- ✓ Il importe de sensibiliser les intervenants à l'importance de réaliser des études de besoins et de se donner des stratégies avant de passer à l'action.
- ✓ Il importe aussi de faire un suivi sur l'utilisation judicieuse des budgets.



## Volet 3 : Multirégional

### Commentaires

- ✓ Les intervenants estiment que le partage des rôles est assez bien établi entre les partenaires actuels.
- ✓ Tant du côté d'Emploi-Québec que du MCC, les responsables régionaux disent qu'il se voient peu et qu'il y a peu de réunions. Par contre, ils communiquent entre eux par téléphone au besoin. Les intervenants ne voient pas nécessairement l'intérêt de mettre l'emphase sur des rencontres.
- ✓ Les intervenants estiment que de multiplier les sources de financement pour poursuivre le projet pourrait avoir le désavantage de complexifier les choses.  
« *Il ne faut pas trop s'éparpiller* ».  
« *C'est peut-être préférable de laisser la patinoire à Emploi-Québec et au MCC* ».

**5. Personnel du CQRHC intervenant en matière de coordination du développement professionnel (groupe 15)**

**Représentants des unités centrales d'Emploi-Québec, du MESS, du MCC et de la SODEC (groupe 16)**



## Sommaire

Au sujet des coordonnateurs, on identifie qu'ils sont le « véritable point de chute » du projet et que leur rôle est essentiel. Au rang des forces, on identifie le bon travail de plusieurs d'entre eux, l'expertise acquise et l'effet de levier de tout le travail accompli pour le secteur culturel. Au rang des choses à améliorer, on souligne la précarité et l'instabilité du poste, ainsi que la compétence inégale des coordonnateurs au plan de la gestion des ressources humaines en particulier.

On estime, dans l'ensemble, que le projet a rencontré les objectifs, qu'il a atteint plusieurs clientèles visées et qu'il a permis de mieux connaître les besoins des secteurs et des régions. Le projet est souple et a permis de belles réalisations et plusieurs bons coups. Il s'agit donc d'un bel arrimage entre le secteur culturel et celui de la formation. Il reste encore du travail à faire, dont des clientèles et des associations à mieux desservir et la mise sur pied d'outils pour mieux planifier à long terme. Les intervenants interrogés souhaitent que le projet acquiert une dimension plus permanente.

Le volet multirégional, quant à lui, a permis un rapprochement entre les organisations disciplinaires et régionales.



## Volet 1: Les postes de coordination

### Profil recherché et exigences de l'emploi

Selon les intervenants, les principales exigences du poste de coordonnateur sont :

- ✓ Compétences et formation en gestion des ressources humaines,
- ✓ Capacité de travailler en équipe,
- ✓ Capacité d'écoute,
- ✓ Connaissance du territoire et de ses intervenants.

*« On a deux profils de coordonnateurs actuellement. On a des coordonnateurs qui ont une formation initiale en relations industrielles ou en ressources humaines. Puis on a des coordonnateurs qui ont une très bonne connaissance disciplinaire et du milieu culturel. La liberté de choisir revient à la direction de chaque CRC ».*

### Forces

**Bon travail de plusieurs coordonnateurs.** On mentionne que certains coordonnateurs sont très débrouillards et font preuve de beaucoup d'initiative pour trouver des solutions et ce, malgré un contexte de travail difficile.

**Échanges utiles entre les coordonnateurs.** Les échanges entre les coordonnateurs ont permis la mise en commun des connaissances et des expertises.

*« J'ai vu par exemple des coordonnateurs lancer des appels à tous (aux autres coordonnateurs) pour trouver des formateurs ».*

*« Une activité qui a très bien fonctionné, avec un bon formateur, et qui a eu de très bons commentaires lors de l'évaluation, souvent ça se sait et ça se discute d'un coordonnateur à l'autre et ensuite, ces formateurs vont d'une région à l'autre. On sait que l'activité a bien fonctionné et elle est déjà montée. Il y a des succès comme ça qui sont très intéressants ».*

**L'effet de levier du projet.** On souligne que les coordonnateurs ont acquis une expertise et une bonne connaissance du milieu et des formateurs. Beaucoup de choses se sont accomplies dans plusieurs régions ce qui *« crée un effet de levier extraordinaire, depuis quatre ans, dans le secteur ».*

*« Une école ou une institution, même le comité sectoriel, n'aurait jamais pu organiser le nombre d'activités au niveau où ça s'est fait et rejoindre tous ces gens-là. Le fait qu'il y ait eu comme une redistribution des efforts, fait qu'il y a eu beaucoup de choses accomplies depuis 2001, même des choses auxquelles on ne s'attendait pas nécessairement ».*

## Difficultés rencontrées

### **Précarité et instabilité de l'emploi des coordonnateurs.**

Aux dires des intervenants, les coordonnateurs sont le « véritable point de chute » pour identifier les besoins et structurer la formation. Or, lorsque les postes ne sont pas à temps plein, cela accroît le taux de roulement des coordonnateurs. On mentionne de plus qu'aussi longtemps qu'on sera dans le cadre d'un projet pilote, il sera difficile de créer de la stabilité.

*« On ne leur garantit jamais, d'un 6 mois à l'autre, qu'ils vont être encore là. Ce n'est pas pour rien qu'il y a tant d'instabilité ».*

*« Ça n'a pas de bon sens comment on les a traité ces gens-là ».*

*« Nous sommes presque en recrutement continu ».*

*« Comment leur demander de travailler sur du long terme ? »*

*« Ce sont des conditions extrêmement précaires ».*

*« Nous, on a documenté la question et on a eu, sur 3 ans, 51 % de changement. Donc, 1 poste sur deux qui a connu au moins un renouvellement de poste ».*

### **Compétence inégale des coordonnateurs en gestion des ressources humaines.**

Une compétence en ressources humaines, selon certains participants, est la principale qualité requise pour le poste de coordonnateur. Un intervenant explique que la stratégie du projet visait à suppléer et compenser pour l'absence de services de ressources humaines dans le secteur culturel ; celui-ci étant composé de très petites entreprises dispersées (sans directions des ressources humaines) et de plusieurs travailleurs autonomes. On voulait créer une équipe d'experts qualifiés en gestion des ressources humaines. Cette idée n'est pas partagée de tous cependant ; une intervenante identifie que la connaissance du milieu est prioritaire. D'autres rappellent que les CRC avaient le choix de définir leurs critères de sélection.

*« J'ai l'impression que ce ne sont pas tous les coordonnateurs qui ont été engagés qui ont la compétence ».*

*« Certaines régions ne s'aident pas. Après un an ou un an et demi, tu regardes les rapports d'évaluation et tu te dis, ça livre pas. C'est platte pour les régions et ce n'est pas équitable de ne pas être capable d'aller chercher des ressources compétentes ».*

## Solutions envisageables

- ✓ Passer à une solution permanente pour parvenir à une plus grande stabilité.



## Volet 2 : Mesure de formation continue – MFOR

### Forces

**Beaucoup de chemin parcouru. Le projet a permis d'instaurer une culture de formation continue.** On mentionne que dans certains secteurs, il ne se faisait à peu près rien du côté de la formation et que le projet a permis de la rendre accessible à tous.

*« Certaines associations ne savaient même pas comment faire ça ; aujourd'hui c'est offert régulièrement ».*

*« Quand je suis arrivé en poste, personne ne parlait de formation continue. La préoccupation du perfectionnement se limitait à offrir des bourses aux artistes ».*

**Dans l'ensemble, le projet répond aux besoins.** On estime que de façon générale, le projet a atteint ses objectifs.

*« Si on se base sur les échanges qu'on a avec les coordonnateurs et sur la foi des rapports d'évaluation, oui, ils répondent aux besoins dans l'ensemble ».*

**Le projet a permis de rejoindre les principales clientèles.**

Selon les intervenants, compte tenu des moyens offerts par le projet pilote (exemple : un coordonnateur à temps partiel), les clientèles visées les plus importantes ont été desservies par le projet.

**Créativité et souplesse pour répondre aux besoins.** On souligne que dans plusieurs cas, on a mis sur pied plusieurs initiatives et innovations qui ont eu du succès.

*« Parfois ils font des pirouettes pour trouver des solutions ».*

**La liberté de choix des formateurs et une formation « clé en main » très adaptée aux besoins des entreprises.** Le fait de pouvoir élaborer des formations sur mesure (choix du format, du formateur, du contenu) est souligné comme l'une des forces du projet.

*« C'est souple et ils ont une grande indépendance pour choisir les formateurs ».*

Le projet a permis de sensibiliser les différents responsables à la situation des travailleurs autonomes. Les travailleurs autonomes sont très présents dans le secteur culturel et le projet a permis de mieux répondre à leur contexte et leurs besoins spécifiques.

**Meilleur accès pour la relève.** On mentionne que le projet a permis une meilleure sensibilisation à la relève et qu'on commence à s'en occuper dans certaines régions. La relève a

maintenant accès à la formation.

**Bonne organisation et bonne logistique en général.** Il y a des difficultés de logistique mais, à mesure qu'on prend de l'expérience, l'organisation des formations s'est améliorée et est maintenant satisfaisante dans l'ensemble.

**Un outil de connaissance des régions.** On souligne qu'on avait peu d'information sur la situation des régions et que le projet a permis une meilleure documentation.

**Meilleur arrimage et complicité avec le secteur de la culture et Emploi-Québec.** Beaucoup de chemin a été parcouru et les liens entre le secteur de la culture et Emploi-Québec se sont grandement améliorées.

*« Ça prenait toutes ces imperfections et ces coups de barre, pour arriver à cet arrimage entre les deux mondes – culture et Emploi-Québec ».*

*« Si on avait l'objectif de créer une habitude et un besoin, on l'a atteint... je me souviens m'être présentée il y a 5 ans à la table des partenaires d'Emploi-Québec et avoir été vue comme une extra-terrestre. Maintenant, on a une entente avec eux et on a fait un chemin extraordinaire ».*

*« Certains secteurs d'activités, comme l'agriculture, étaient jaloux de l'entente que la culture a obtenue avec Emploi-Québec ».*

## Difficultés rencontrées

**L'uniformité du programme entre les régions crée des discussions.** Les règles budgétaires sont différentes d'une région à l'autre, ce qui crée de la frustration parfois. On mentionne à ce sujet que certaines directions d'Emploi-Québec, dans la mesure du possible, ont tenté d'apporter des solutions.

**Il faut encore sensibiliser certaines associations et regroupements professionnels qui sont peu au courant du projet.** On mentionne que ce ne sont pas tous les secteurs de toutes les régions qui ont été rejoints par le projet et qu'il reste du travail à faire.

*« Les éditeurs, les distributeurs de livres, les professionnels de l'audio, n'ont pas encore eu d'aide et font ça avec des fonds de tiroirs. Les réalisateurs et les réalisatrices ne sont pas là, les doubleurs ne sont pas encore là ... et ils ont des besoins en formation ».*

**Il reste des créneaux de clientèles à mieux desservir (bénévoles et gestionnaires).** On mentionne dans un groupe, que les bénévoles sont importants dans le secteur culturel et qu'Emploi-Québec a accepté que certains d'entre eux, comme

ceux et celles qui siègent sur les conseils d'administration, reçoivent de la formation. Mais il reste encore à trouver une façon d'accompagner plus largement les bénévoles. Les gestionnaires sont aussi une clientèle qui commence à être mieux desservie mais où il reste encore du travail à faire.

**Inégalité de la qualité des études de besoins et des méthodologies, selon les secteurs et les régions.** Quelques participants soulignent que la qualité des enquêtes de besoins qui ont été réalisées est très variable ; certaines sont bien faites tandis que d'autres permettent difficilement d'avoir une bonne vision d'un secteur ou d'une région.

**Importance de viser l'uniformité pour les bénéficiaires du projet.** Les intervenants pensent qu'on devrait, dans la mesure du possible, viser un accès équitable pour tous.

*« Quand tu es un bon musicien, c'est platte que tu ne puisses pas développer telle technique ou telle approche parce que tu restes sur la Côte-Nord. C'est quasiment du gaspillage de talent ».*

**La planification à long terme est plus difficile.** On mentionne que les associations, les regroupements professionnels et les CRC auraient besoin d'autres moyens que ce qui est prévu dans le projet pilote, pour planifier les besoins à long terme et voir venir les changements.

*« Des moyens comme des forums, des colloques ou des espaces de discussion, où on pourrait discuter et voir comment il faut modifier nos pratiques et s'y préparer ».*

**Une offre de service non récurrente.** L'offre de services est riche et souple mais amène aussi sa contrepartie : elle est non récurrente.

*« Il y a des perles et des bons coups mais l'année suivante, ce n'est pas certain que l'activité revient ».*

**Le délai entre l'identification du besoin et l'offre de formation entraîne des abandons.** Certains artistes obtiennent des contrats entre temps, ce qui les rend non disponibles lorsque la formation est offerte. Il y a alors des formations qui doivent être annulées.

## Solutions envisageables

- ✓ Fournir des outils pour mieux planifier à long terme.
- ✓ Développer des formations pour de nouvelles clientèles.
- ✓ Bâtir un projet permanent.



## Volet 3: Multirégional

### Forces

**Le projet pilote a permis un rapprochement entre les organisations disciplinaires et régionales.** Bien qu'il reste des difficultés, on note qu'en quelques années, il y a eu beaucoup d'apprentissage et de rapprochement.

*« Dans les régions, on a réussi à rejoindre beaucoup de clientèles qui avaient des intérêts convergents ».*

*« Il a fallu que les secteurs apprivoisent les régions et vice-versa. Au début, je me disais : ils vont se massacrer. Ça n'avait pas de bon sens. Avec le temps, j'ai trouvé que les discours s'étaient harmonisés ».*

### Difficultés rencontrées

**Au tout début, le partage des rôles entre les organisations disciplinaires et régionales n'était pas nécessairement clair** car « autant de régions et autant de secteurs d'activités implique autant de façons de faire ». On mentionne qu'il s'est fait des expériences intéressantes et que les rôles se sont mieux établis avec le temps.

*« Le temps a arrangé les choses parce que les gens se sont parlés ».*

*« Au début il y avait une tension entre les secteurs et le régional. Il en reste encore mais ça s'est discuté et grandement amélioré ».*

### Commentaires

**La dynamique est très différente à Montréal versus en région.** Les participants mentionnent que la dynamique de Montréal et des régions est différente en raison de la plus forte présence des associations disciplinaires dans la métropole.

## **6. PISTES COMPLÉMENTAIRES À L'ENTENTE**



Les groupes de discussion visaient à identifier des pistes d'actions complémentaires dans le but de maximiser les points forts des processus utilisés dans le cadre du projet pilote. Pour ce faire, les participants aux groupes de discussion ont été invités à se prononcer sur les pistes complémentaires suivantes :

**A. Faire appel à d'autres programmes gouvernementaux québécois et fédéral** (Programme Jeunes stagiaires, CSST, CLD – Centre local de développement, CLE – Centre local d'emploi, CRHSC – Conseil des ressources humaines du secteur culturel, CRPMT/PAR – Conseil régional des partenaires du marché du travail).

Certains intervenants émettent beaucoup de réserves sur la possibilité d'impliquer d'autres ministères dans le programme. *« Déjà qu'on travaille avec Emploi-Québec, si il faut qu'on se batte avec d'autres structures... »*. De plus, selon quelques participants, il est déjà complexe d'expliquer à Emploi-Québec les particularités du secteur culturel. Impliquer d'autres intervenants ne ferait que compliquer davantage le processus. *« S'il faut se taper un autre ministère pour expliquer comment ça marche l'industrie culturelle, ça ne marchera pas »*. *« Il faut se méfier de la lourdeur si on implique d'autres intervenants »*.

Certains s'interrogent aussi sur la capacité des programmes gouvernementaux à pouvoir effectuer ce travail. *« On réussi à aller chercher des commandites de services. Je ne pense pas qu'une autre organisation puisse aller chercher de tels services gratuitement. Ils nous aident parce qu'on est dans le domaine culturel »*. *« Comment il va trouver les contacts, les équipements, etc.? C'est une connaissance du milieu culturel qu'il n'a pas »*.

Commentaire d'un participant: *« Ce qui pourrait être fait, c'est développer un mécanisme d'information pour que le CLE sache vraiment, partout au Québec, ce qui est donné comme formation. Par rapport au CLD, ça pourrait être la même chose »*.

**B. Inscrire la formation continue au sein des politiques culturelles municipales et régionales (MRC).**

La plupart des participants doutent de la pertinence d'impliquer les MRC dans le projet. *« C'est déjà difficile avec les MRC. Ça peut impliquer du financement pour eux. Mais même si c'était inscrit, tout ce qu'on pourrait avoir c'est des prêts de locaux et ils en n'ont même pas. Les élus municipaux s'intéressent des fois à l'agriculture, mais la culture... »*. *« Il n'y a pas une municipalité qui a le même contexte »*. *« Ce ne sont pas des politiques culturelles et artistiques, c'est plutôt des politiques patrimoniales, à l'exception des grandes villes »*. *« Les élus sont-ils rendus là? J'en doute »*.

Un participant a mentionné que la conférence régionale des élus (CRÉ) pourrait être une piste complémentaire intéressante.

### **C. Faire appel aux expériences d'autres comités sectoriels (Ex.: tourisme).**

On dénote une certaine ouverture chez quelques participants à l'égard de cette piste de solution. « *Tourisme et culture, ça peut être intéressant* ». « *Il y a sûrement du partage à faire* ». « *C'est toujours bon de regarder ce qui se passe ailleurs* ».

### **D. Faire appel aux écoles nationales disciplinaires existantes<sup>2</sup> pour le développement des compétences disciplinaires.**

Faire appel aux écoles nationales disciplinaires ne semble pas une piste qui fait l'unanimité au sein des participants. Les citations suivantes en font foi.

« *Ils font déjà leur possible. Et ce n'est pas la même clientèle, ce n'est pas les mêmes besoins. L'expertise dont on a besoin ne se trouve pas dans les écoles* ». « *Les écoles sont dans un univers de formation initiale et ils le font très bien. La formation continue répond à une autre réalité qui est une réalité terrain* ».

« *Elles ne peuvent pas répondre à nos besoins. Certaines écoles ont déjà de la misère à couvrir leur propre territoire* ».

### **E. Faire appel aux Commissions scolaires, aux Cégeps et aux universités dont les HEC pour le développement des compétences génériques (Ex.: bureautique, informatique, etc.).**

Cette piste complémentaire est pertinente aux yeux de quelques intervenants. D'ailleurs, certains intervenants soutiennent qu'il font déjà appel à des collèges. « *Nous on le fait avec le Collège Maisonneuve et ça aide* ». Selon certains participants, il n'est pas toujours nécessaire de construire une formation de toute pièce (embaucher un formateur, développer un programme ou une formation, construire un plan de cours etc.). Dans certains cas ou certains secteurs, il peut être avantageux de donner des mandats « clé en main » à des écoles qui ont l'expertise et les ressources pour donner la formation de qualité. Cela a l'avantage de libérer les associations de la lourdeur du travail clérical.

Cependant, il est important de noter que certains intervenants soutiennent que les formations nécessaires dans leur secteur sont tellement spécifiques qu'elles ne peuvent être offertes par des commissions scolaires, des Cégeps ou des universités. « *Notre clientèle est tellement spécifique. Ce n'est pas le genre de formation qu'on retrouve au Cégep. Le contenu doit être développé en fonction du milieu* ».

Une participante a aussi soulevé que « *les artistes sont rébarbatifs à une formation collégiale ou universitaire structurée* ».

---

<sup>2</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.

Un autre fait intéressant a été soulevé : *« Il faut que les écoles publiques préparent mieux les étudiants au marché du travail. On ne devrait pas avoir à donner un cours en gestion de carrière à quelqu'un qui est sur le marché du travail depuis deux ans. Il faut les former mieux à la réalité du marché du travail ».*

#### **F. Envisager le partage des coûts des postes de coordination entre les participants, les entreprises de formation et les institutions d'enseignement.**

Quelques participants soutiennent que l'établissement de mutuelles de formation est une piste intéressante pour le partage des coûts. Certains d'entre eux affirment même que de telles mutuelles existent déjà et qu'elles sont efficaces.

Plusieurs intervenants jugent toutefois que de multiplier les sources de financement pour poursuivre le projet pourrait avoir le désavantage de complexifier le processus. *« Il ne faut pas trop s'éparpiller ».* *« C'est peut-être préférable de laisser la patinoire à Emploi-Québec et au MCC ».*

*« Pourquoi les HEC partiraient une formation culturelle qui leur coûte cher si ça ne leur rapporte rien? »*

*« Nous on le fait déjà indirectement avec le membership des entreprises ».*

*« Les participants sont pauvres. Il ne faut pas monter les coûts pour eux sinon, on ne les aide plus ».*

# Guide de discussion

**Stratégie québécoise de développement des  
ressources humaines en culture**

**Évaluation de l’Axe 2 Accès à la formation continue**

*Évaluation des processus*

*Mise en œuvre des interventions prévues au projet pilote*

## **GUIDE DE DISCUSSION**

Ministère de l’Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille  
Ministère de la Culture et des Communications

Animateur : Daniel Meloche  
Projet # 77126-011



**M E M B R E G A L L U P**

580, Grande-Allée Est, bureau 580, Québec, Québec G1R 2K2 • Tél. : 418-522-7467 • Téléc. : 418-522-7977  
• [www.legermarketing.com](http://www.legermarketing.com) •

# 1. INTRODUCTION (10 minutes)

## Mot de bienvenue

Présentation de l'animateur

Présentation de Léger Marketing

Nous rencontrons les principaux acteurs impliqués dans le processus d'implantation de l'Axe 2 - *Accès à la formation continue* - pour la mise en œuvre d'une stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture.

Vos commentaires seront pris en considération, il y aura des suites.

### 1.1 Mise en contexte et rappel des trois volets

Le **projet pilote de coordination de la formation continue** constitue l'élément central de l'axe « formation continue » de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. D'une durée initiale de 2 ans, ce projet a été prolongé de 2 autres années (jusqu'en 2005). Le projet pilote comporte plusieurs interventions qui visent toutes à améliorer l'accès des travailleurs culturels à la formation continue. Les interventions se regroupent en 3 volets:

Le **premier volet**, soit **les postes de coordination** consiste en un soutien à l'emploi de coordonnateurs de la formation continue au sein des associations ou des regroupements professionnels du milieu ainsi que des Conseils régionaux de la culture (CRC).

Le **deuxième volet** soit la **mesure de formation continue – MFOR**, assure une contribution d'Emploi-Québec au financement d'activités de formation continue dans les régions du Québec grâce à l'assouplissement de la mesure de formation, volet employeurs. On a réduit la contribution minimale demandée aux participants, on accepte les demandes de formation sur une base collective pour les personnes appartenant à des entreprises non assujetties à la loi 90, on rembourse les frais de déplacement et on respecte le choix des formateurs privés.

Le **troisième volet** soit le **volet multirégional**, permet aux formateurs et aux participants de se déplacer plus facilement d'une région à l'autre.

### Objectifs de la rencontre

On s'attarde **aux processus** mis en œuvre par le projet pilote et non à l'enjeu du financement des postes de coordination. Nous nous réunissons donc aujourd'hui pour mieux comprendre les implications concrètes c'est-à-dire les forces et les difficultés rencontrées et ce, en fonction des modes de coordination appliqués. Nous discuterons aussi des pistes d'action complémentaires qui pourraient être envisagées dans le but de maximiser les points forts des processus utilisés dans le cadre du projet pilote.

**Présentation du déroulement**

Miroir sans tain, enregistrement, etc.  
Dynamique de la discussion (durée\*\*\* il n’y aura pas de pause – aller à la chambre de  
bains maintenant si besoin svp, tour de table)  
Enregistrement audio vidéo pour analyse subséquente, travail d’équipe  
Confidentialité des réponses

**Présentation des personnes présentes**

Prénom  
Occupation à temps plein ou à temps partiel

**Participants à la discussion**

**GROUPE**

A diagram for a discussion group layout. It features a large central rectangular box. To its left and right are two vertical columns of five smaller rectangular boxes each. Below the central box is a single rectangular box labeled "Animateur".

## 2. LA PLANIFICATION ET LA RÉALISATION DES INTERVENTIONS (30 minutes)

Quelles sont les **forces** et les **difficultés rencontrées** depuis 2001 pour les points suivants ? Aussi, pour les difficultés rencontrées, dites-moi les **solutions** qui pourraient être envisagées :

- Y a-t-il des différences entre les objectifs antérieurs spécifiques à la formation continue avant 2001 et les objectifs actuels de la Stratégie? Si oui, lesquelles? *(Information pour l'animateur: avant 2001, il y avait déjà des associations d'artistes qui avaient des programmes de formation. Les objectifs par rapport à maintenant sont les mêmes?)*
- Le partage des responsabilités et des rôles entre le sectoriel (les associations et regroupements professionnels) et le régional (les Conseils régionaux de la culture - CRC) était-il clair? Au niveau de la structure organisationnelle des intervenants: les mécanismes qui ont été mis en place sont-ils efficaces? La façon dont les intervenants s'organisent est-elle efficace? (Conseil québécois des ressources humaines en culture - CQRHC, Associations et regroupements professionnels, Conseils régionaux de la culture - CRC, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille - MESS, Emploi Québec, Ministère de la Culture et des Communications - MCC)

Selon vous, d'autres intervenants auraient-ils dû être présents? Lesquels?

- Certains intervenants ont fait des plans d'action, des politiques de formation continue, des règles et des procédures particulières. Quels sont les avantages d'avoir des plans d'actions?

Et est-ce que les plans d'actions peuvent entraîner des difficultés? Lesquelles?



▪ Nous allons maintenant parler de l'évaluation et de l'analyse des **besoins des clientèles artistiques et culturelles**<sup>3</sup> :

- Est-ce que les études auxquelles vous avez accès datent? Avez-vous besoin d'études plus récentes? Les études sont-elles complètes (selon les domaines)? Avez-vous accès à des sondages d'intérêt ou plutôt à des évaluations des besoins? Avez-vous l'impression qu'il y a des difficultés à départager les besoins à court, moyen et long terme?
- Selon vous, les chèques-conseil pour l'évaluation des besoins sont-ils utiles? *(Information pour l'animateur: CQRHC a donné des chèques à certains)*
- Selon votre expérience, y a-t-il des réponses concrètes aux **demandes** exprimées par les clients (besoins des clientèles)?
- Avez-vous des liens avec les gens qui offrent de la formation? Lesquels?

*(Note pour l'animateur: on veut analyser les demandes des clientèles par rapport aux offres sur le marché)*

- Est-ce que le projet pilote a permis de rejoindre des clientèles qui n'étaient pas desservies avant? Y a-t-il des clientèles qui ne sont pas encore desservies (selon les domaines et les nouvelles tendances)? Lesquelles?
- Croyez-vous qu'il y a un intérêt pour le développement des compétences génériques comme la gestion de la carrière et la gestion des ressources humaines au sein des organismes culturels? (comme le kit du CQRHC pour ceux qui travaillent comme salariés, pigistes) (intéressant pour les CRC pour le marketing, la billetterie?) Sinon, pourquoi?

*(Note pour l'animateur : on ne parle pas ici de formation dans des disciplines particulières en arts et en culture)*

---

<sup>3</sup> Cette section est particulièrement importante.

### 3. LA RÉALISATION DES INTERVENTIONS SELON LES TROIS VOLETS (20 minutes)

Quelles sont les **forces** et les **difficultés rencontrées** ainsi que les **solutions** qui pourraient être envisagées par volet:

- *Sonder pour MFOR & Multirégional :*

Au niveau de l'organisation des sessions de formation par les intervenants? Sonder pour: domaines, disciplines et régions.

*Y a-t-il des dédoublements d'activités entre le régional et le sectoriel?*

*Y a-t-il des activités prévues mais qui ne sont pas réalisées? Si oui, pourquoi?*

*Certaines activités de formation ont-elles tendance à être plutôt utilisées pour transmettre de l'information?*

- *Sonder pour MFOR & Multirégional :*

L'uniformité interrégionale du financement des activités de formation est-elle souhaitable et réalisable (Parts d'Emploi Québec, du MCC et des artistes)?

(Information pour l'animateur: la formation peut coûter 1\$ pour certains participants et 20\$ pour d'autres. Aussi, les coûts de déplacement sont payés pour certains et non pour d'autres).

- *Sonder pour Postes de coordination:*

Au niveau du recrutement des coordonnateurs (le profil recherché, les exigences de l'emploi)?

De la stabilité du personnel (y a-t-il rotation)?

Des compétences du personnel (ont-ils du perfectionnement pour assurer leur rôle de coordonnateur)?

De l'évaluation des postes de coordination par un comité externe?

*(Information pour l'animateur: les rapports produits par les coordonnateurs sont évalués par un comité).*

## 4. LES COMMUNICATIONS (15 minutes)

Comment savez-vous ce que les autres font? (communication entre les différents intervenants)

Au besoin : Il y a aussi des instruments de communications formels. Les utilisez-vous?

SECTION AU BESOIN:

Quelles sont les **forces** et les **difficultés rencontrées** depuis 2001 pour les points suivants :

Pour les difficultés rencontrées, dites-moi les **solutions** qui pourraient être envisagées :

- Comment l'information circule-t-elle entre les intervenants sectoriels et régionaux?

Comment l'information circule-t-elle au niveau de l'offre de formation des Associations/regroupements et des CRC?

Le Bulletin l'Empreinte est-il utile? Pourquoi?

Utilisez-vous le répertoire Internet de la formation Jobboom? Si non, qu'est-ce que vous utilisez?

- Au niveau de l'arrimage entre les intervenants sectoriels et régionaux, y a-t-il réseautage : réunions de coordination organisées par CQRHC avec des Associations/regroupements et des CRC? CRC se réunissent entre eux? et Associations et/ou regroupements professionnels entre eux? Ces réunions se tiennent à quelle fréquence?

Selon vous, est-ce que les quotas régionaux d'activités par secteur et sous-secteur fixés par les CRC tiennent compte des besoins sectoriels des Associations et regroupements professionnels?

## 5. LE SUIVI ET L'ÉVALUATION (15 minutes)

- Avez-vous utilisé les résultats du suivi et de l'évaluation annuelle? Selon vous, est-ce que ces résultats amènent des changements effectifs dans l'année qui suit leur publication?

## 6. LES PISTES COMPLÉMENTAIRES À L'ENTENTE (25 minutes)

Rappel de l'objectif : L'accès à la formation continue de la main-d'œuvre culturelle, en particulier les travailleuses et travailleurs autonomes ainsi que les personnes employées dans les entreprises non assujetties à la Loi du 1 %.

Selon vous, quels sont les principaux avantages et inconvénients des pistes suivantes :

- Faire appel à d'autres programmes gouvernementaux québécois et fédéral (Programme Jeunes stagiaires, CSST, CLD – Centre local de développement, CLÉ – Centre local d'emploi, CRHSC – Conseil des ressources humaines du secteur culturel, CRPMT/PAR – Conseil régional des partenaires du marché du travail);
- Inscrire la formation continue au sein des politiques culturelles municipales et régionales (MRC);
- Faire appel aux expériences d'autres comités sectoriels (Ex.: tourisme);
- Faire appel aux écoles nationales disciplinaires existantes<sup>4</sup> pour le développement des compétences disciplinaires;
- Faire appel aux Commissions scolaires, aux Cégeps et aux universités dont les HEC pour le développement des compétences génériques (Ex. : bureautique, informatique, etc.);
- Envisager le partage des coûts des postes de coordination entre les participants, les entreprises de formation et les institutions d'enseignement;
  
- Existe-t-il d'autres pistes complémentaires à explorer? Lesquelles?

---

<sup>4</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.

## **7. CONCLUSION (5 minutes)**

Y a-t-il d'autres éléments des processus de mise en œuvre des interventions et des pistes complémentaires dont nous n'avons pas parlé auxquels vous attachez de l'importance? (Approfondir lorsque opportun)

Remerciements