



Besoins de formation continue
du
groupe professionnel

Travailleurs culturels

2015

ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de besoins de formation continue en théâtre a été réalisée par la firme RH Conseil mandatée par le Conseil québécois du théâtre (CQT).

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

GESTION DE PROJET

Hélène Nadeau, directrice générale, Conseil québécois du théâtre (CQT)

Sophie Lemercier, responsable de la formation continue, Conseil québécois du théâtre (CQT)

RESSOURCES CONSULTANTES



RH Conseil

RECHERCHE, SONDAGE EN LIGNE, TRAITEMENT DES DONNÉES ET RÉDACTION

Line Côté, chef de projet

ENTREVUES ET GROUPES DE DISCUSSION

Line Côté, chef de projet

Sophie Lemercier, responsable de la formation continue, Conseil québécois du théâtre (CQT)

Le CQT ayant reçu le soutien de Compétence culture grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail, il a pu se prévaloir des services d'une consultante, Madame Line Côté.

Sophie Lemercier, responsable de la formation continue en 2015, a pour sa part, coordonné le projet.

Afin de couvrir la diversité des professions, nous avons segmenté le milieu théâtral en six groupes.

Note : Dans ce document, le genre masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude de besoins de formation a été rendue possible grâce à la contribution financière du Compétence Culture, comité sectoriel de main-d'œuvre en culture.

Et à la collaboration des membres du Comité formation continue du CQT représentant les travailleurs culturels :

- Association des compagnies de théâtre (ACT), Jacques Jobin, coordonnateur
- Association des producteurs de théâtre privé (AFTP), Alain Monast, directeur/coordonnateur
- Quebec Drama Federation (QDF), Jane Needles, directrice générale
- Théâtres Unis Enfance Jeunesse (TUEJ), Danielle Bergevin, directrice générale et Joanie Pellerin, coordonnatrice générale
- Théâtre Associés inc., Louise Duceppe, directrice générale (Duceppe)
- Professional Association of Canadian Theatres (PACT), Charles Childs, directeur général (Centaur Theatre)

Compétence Culture a soutenu la réalisation de ce diagnostic grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).



Toute reproduction interdite sans autorisation écrite.

© Compétence Culture

ISBN : 978-2-923021-64-5

Dépôt légal – 2016

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Introduction

Le Conseil québécois du théâtre (CQT) a pour mandat de coordonner le milieu du théâtre en offrant un soutien aux associations, regroupements et organisations syndicales, membres de son comité de formation continue, dans le développement et l'organisation d'une offre de formation adaptée aux caractéristiques et aux besoins des travailleurs du milieu du théâtre. Il joue ainsi un rôle de concertation visant à assurer la planification stratégique en ce qui concerne les besoins de formation continue des travailleurs du secteur. Cette concertation se concrétise par la réalisation d'un vaste diagnostic des besoins de formation continue qui devrait apporter une vision globale des besoins du secteur en matière de formation continue.

En 2013, le CQT a entrepris un vaste diagnostic sectoriel auprès de l'ensemble des employeurs et des travailleurs du théâtre afin de bien saisir les facteurs d'évolution et de retracer les changements représentant des défis de développement des compétences susceptibles d'affecter la performance de la main-d'œuvre composée tant de salariés réguliers à temps plein que de travailleurs autonomes. Cette information stratégique permettra à tous les intervenants du secteur du théâtre d'avoir accès à des activités de perfectionnement sur mesure dans le but d'assurer l'adaptation de leurs compétences aux nouvelles réalités et exigences imposées par l'évolution du secteur et de tout autre facteur en affectant son fonctionnement.

La portée du diagnostic couvre un nombre important d'intervenants beaucoup plus imposant que le seul groupe des travailleurs culturels. En effet, l'étude entreprise vise aussi les auteurs dramatiques, les interprètes, les metteurs en scène, les marionnettistes, le personnel technique et les diffuseurs en théâtre.

La démarche méthodologique mise en œuvre pour la majorité des groupes visés comprend :

- Revue de littérature afin de retracer les différentes sources documentaires et statistiques pertinentes à la définition du sous-secteur et à son évolution au cours des trois dernières années;
- Organisation et animation de groupes de discussion bilingues pour les professions représentées par les associations ou regroupements suivants :
 - **ACT** Association des compagnies de théâtre
 - **ADST** Association des diffuseurs spécialisés en théâtre
 - **APTP** Association des producteurs de théâtre privé
 - **APASQ** Association des professionnels des arts de la scène du Québec
 - **AQM** Association québécoise des marionnettistes
 - **CAEA** Canadian Actors' Equity Association
 - **CEAD** Centre des auteurs dramatiques
 - **CQICTS** Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques
 - Les Voyagements
 - **PACT** Professional Association of Canadian Theatres
 - **PWM** Playwrights' Workshop Montreal

- **QDF** Quebec Drama Federation
 - **TAI** Théâtre Associés inc.
 - **TUEJ** Théâtres Unis Enfance Jeunesse
 - **UDA** Union des artistes
-
- Élaboration d'une stratégie de collectes de données quantitatives et validation des outils de consultation auprès des membres du Comité de formation continue du CQT et des participants aux groupes de discussion;
 - Mise en ligne et suivi d'un sondage auprès des professionnels du théâtre, membres des associations et regroupements membres du Comité formation continue du CQT;
 - Traitement et analyse des données pour les différents groupes professionnels consultés;
 - Rédaction d'un rapport diagnostique sur les besoins de formation continue pour chacun des groupes couverts par une étude et formulation de recommandations globales au Comité formation continue du CQT.

Table des matières

Introduction	4
Table des matières	6
1. Approche diagnostique	9
1.1 Objectifs globaux de l'étude diagnostique.....	9
1.2 Méthodologie	9
1.3 Échantillon visé par l'enquête en ligne.....	11
2. Le portrait des répondants au sondage en ligne	12
2.1 Le profil professionnel des travailleurs culturels	12
2.2 Le profil démographique des répondants.....	14
2.2.1 <i>Le niveau de scolarité et la formation initiale</i>	14
2.2.2 <i>La région administrative du lieu de résidence des travailleurs culturels</i>	15
3. Les défis de développement des compétences	16
3.1 Les défis de développement des compétences pour les travailleurs culturels.....	16
3.2 Les besoins de développement des compétences des travailleurs culturels.....	17
3.2.1 <i>Les besoins de développement des compétences en logiciels</i>	17
3.2.2 <i>Les besoins dans le champ de compétences de la gestion d'une compagnie de théâtre</i>	18
3.2.3 <i>Les compétences en diffusion/communication/promotion/accueil</i>	18
3.2.4 <i>Les compétences en développement du public et médiation culturelle</i>	21
3.2.5 <i>Les compétences en financement/comptabilité</i>	22
3.2.6 <i>Les compétences en gestion des ressources humaines</i>	24
3.2.7 <i>Les compétences en gouvernance</i>	25
3.2.8 <i>Les compétences en gestion des opérations courantes</i>	26
3.2.9 <i>Les compétences en production</i>	26
4. La transformation des professions du théâtre	28
4.1 Les professions en demande ou en émergence.....	28
4.2 Les professions en voie de disparition	29
5. Le perfectionnement et le développement professionnel	30
5.1 Formation continue au cours des trois dernières années	30
5.2 Type de formation continue recherché	30
5.2.1 <i>Les motivations des travailleurs culturels à se perfectionner</i>	31
5.2.2 <i>Les obstacles au développement professionnel</i>	31
5.2.3 <i>Les conditions pour participer aux activités de perfectionnement</i>	32
5.2.4 <i>Les types d'horaires de formation privilégiés</i>	33
5.2.5 <i>Les formules de formation les plus pertinentes</i>	34
6. Les principaux constats en regard des travailleurs culturels	35
Constat 1 – La demande de formation la plus importante vise le développement des compétences pour des logiciels.....	35
Constat 2 – Les enjeux de développement des compétences sont souvent transversaux pour plusieurs groupes professionnels	35
Constat 3 – Les enjeux de compétences prioritaires pour les répondants anglophones sont beaucoup plus étendus que pour les francophones.....	35
Constat 4 – Le profil de la clientèle répondante suggère des pistes intéressantes quant à l'orientation de l'offre de formation.....	36

Constat 5 – Les priorités de formation pour les responsables en gestion sont le développement des compétences liées à la gestion d’une compagnie de théâtre et à la gestion des ressources humaines 37

Constat 6 – Les priorités de formation pour les responsables en communication sont le développement des compétences liées à la diffusion/communication et la maîtrise des logiciels de graphisme, de montage vidéo et de base de données 37

Constat 7 – Les priorités de formation pour les responsables de l’administration sont le développement des compétences liées au financement et la maîtrise des logiciels de graphisme, de base de données, d’Excel et de Simple comptable 38

Constat 8 – Les priorités de formation pour les responsables de la production sont le développement des compétences liées à la production et la maîtrise des logiciels de dessin assisté par ordinateur (AutoCAD et VectorWorks)..... 38

Constat 9 - Un choix clair quant aux formules de formation à privilégier 38

Constat 10 – Un nombre grandissant de productions recourent aux nouvelles technologies 39

Constat 11 – La médiation culturelle : un outil à ajouter à la pratique des travailleurs culturels 39

Constat 12 – Les travailleurs culturels constatent comme plusieurs autres groupes professionnels la rareté des métiers d’artisans..... 39

7. Les recommandations 40

Annexe 1 - Participants au groupe de discussion 44

Figures

Figure 1 - Démarche de consultation 10

Tableaux

Tableau 1 – Champs de spécialisation occupés dans le milieu du théâtre..... 13

Tableau 2 - Genre(s) de théâtre produit par les compagnies représentées..... 13

Tableau 3 – Niveau de scolarité des travailleurs culturels 14

Tableau 4 – Régions administratives du lieu de résidence des auteurs dramatiques 15

Tableau 5 - Défis de développement des compétences pour l’ensemble des travailleurs culturels selon leur fonction principale 16

Tableau 6 – Compétences à développer en gestion d’une compagnie de théâtre 18

Tableau 7 – Compétences à développer en DIFFUSION..... 19

Tableau 8 – Compétences à développer en communication /promotion 20

Tableau 9 – Compétences à développer en accueil/billetterie..... 21

Tableau 10 – Compétences à développer en développement des publics/médiation culturelle..... 21

Tableau 11 – Compétences à développer en financement..... 22

Tableau 12 – Compétences en comptabilité 23

Tableau 13 – Compétences en gestion des ressources humaines 24

Tableau 14 – Compétences en gouvernance..... 25

Tableau 15 – Compétences en gestion des opérations courantes 26

Tableau 16 – Compétences en production..... 27

Tableau 17 – Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années	30
Tableau 18 - Motivations à participer à des activités de perfectionnement.....	31
Tableau 19 – Obstacles susceptibles de limiter la participation des travailleurs culturels aux activités de formation continue	32
Tableau 20 – Conditions les plus importantes pour favoriser davantage la participation à des activités de formation continue.....	33
Tableau 21 – Formules de formation privilégiées.....	34

1. Approche diagnostique

1.1 Objectifs globaux de l'étude diagnostique

Cette étude diagnostique vise à dégager une vision actuelle et globale des besoins de formation continue pour l'ensemble des intervenants du théâtre dont font partie les travailleurs culturels. Elle vise à mettre en lumière les principales tendances qui affecteront l'évolution des fonctions de travailleur culturel au cours des prochaines années. Ces fonctions touchent les activités suivantes : gestion, administration, production, communication-diffusion et accueil ainsi que l'assistance administrative. Pour ce faire, l'approche privilégiée favorise la concertation des représentants associatifs associés à la production théâtrale au Québec notamment, dans ce cas-ci l'*Association des compagnies de théâtre* (ACT), l'*Association des producteurs de théâtre privé* (AFTP), *Théâtres Unis Enfance Jeunesse* (TUEJ), *Théâtres associés inc.* (TAI), *Professional Association of Canadian Theatres* (PACT) et *Quebec Drama Federation* (QDF).

Dans ce contexte, le mandat du consultant est donc :

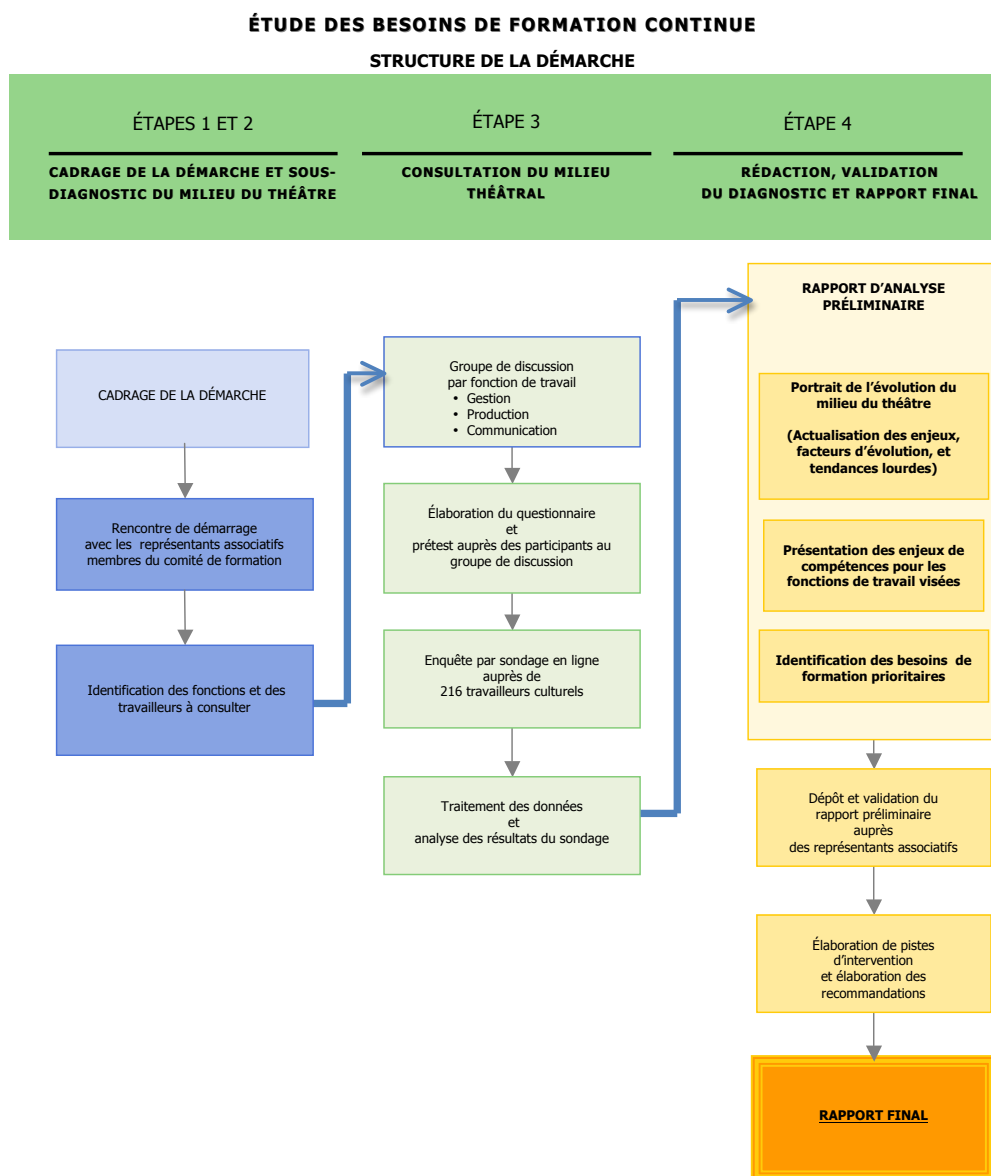
- d'actualiser le portrait de la réalité des travailleurs culturels représentés par ces associations du milieu théâtral;
- de dégager les principaux facteurs significatifs de développement qui affecteront ces fonctions au cours des trois prochaines années;
- de tracer le portrait des enjeux de compétences auxquels sont confrontés les travailleurs culturels;
- de dégager des recommandations quant à des orientations stratégiques et opérationnelles de développement des compétences des ressources humaines pour ces professions.

1.2 Méthodologie

Pour réaliser cette étude diagnostique sur les besoins de formation continue, RH Conseil a travaillé en étroite collaboration avec les représentants de l'ACT, l'AFTP, de TAI, de TUEJ, de PACT, de QDF et du CQT pour mener à terme une vaste collecte d'informations auprès des travailleurs culturels œuvrant dans le milieu du théâtre. Cette consultation du milieu s'est échelonnée sur la période de janvier 2014 jusqu'à juin 2014.

Pour atteindre les objectifs de cette étude, RH Conseil a mis en place un ensemble d'activités de recherche visant à collecter, à analyser et à valider les informations nécessaires à la compréhension des facteurs d'évolution touchant les travailleurs culturels ainsi qu'à identifier les besoins de formation continue de ce groupe, tant chez les francophones que les anglophones.

Figure 1 - Démarche de consultation



Les principales activités de recherche réalisées sont les suivantes :

- Structuration de la démarche de consultation;
- Identification et constitution d'une liste de travailleurs culturels à consulter;
- Organisation de trois (3) groupes de discussion avec des représentants de trois principales fonctions, soit gestion, production et communication, afin de mieux cerner les enjeux en termes de compétences;

- Élaboration d'une stratégie de collectes de données quantitatives et validation des outils de consultation auprès des représentants associatifs et des participants aux groupes de discussion;
- Mise en ligne et suivi d'un sondage auprès d'un échantillon de 216 travailleurs culturels;
- Traitement et analyse des données pour les répondants consultés;
- Rédaction d'un rapport diagnostique sur les besoins de formation continue et formulation de recommandations au comité de formation continue du CQT.

1.3 Échantillon visé par l'enquête en ligne

Dans un premier temps, les représentants de l'ACT, de l'APTP, de TUEJ et du QDF ont constitué une liste de leurs membres respectifs embauchant des travailleurs culturels. Une invitation par courriel a été acheminée à 216 travailleurs culturels les sollicitant à participer à sondage en ligne. Ce sondage a été préparé sur la base d'informations préalablement recueillies dans le cadre de groupes de discussion auxquels ont participé neuf (9) gestionnaires et administrateurs, huit (8) spécialistes des communications et six (6) directeurs de production.

Le sondage en ligne s'est déroulé du 4 au 18 juin 2014. Cette consultation a permis de joindre 135 répondants à travers le Québec. Sur ce groupe, 85 % sont des répondants francophones (116) et le 15 % restant (19) est composé de répondants anglophones.

Ces résultats assurent la représentativité statistique du diagnostic avec une marge d'erreur de 5.1 % et un niveau de confiance de 95 %.

2. Le portrait des répondants au sondage en ligne

Cette section du rapport présente un portrait professionnel ainsi qu'un bref profil démographique de l'ensemble des répondants à l'enquête.

2.1 Le profil professionnel des travailleurs culturels

Le profil professionnel des travailleurs culturels dans les compagnies de théâtre a été subdivisé en cinq fonctions principales définies comme suit :

Gestion : Les personnes responsables de la définition des orientations stratégiques, d'un plan directeur, de la gouvernance de l'organisme, de l'établissement d'alliances stratégiques, de la gestion des ressources humaines, de l'élaboration et la mise à jour des politiques et des pratiques de fonctionnement, de l'organisation du travail.

Administration : Les personnes responsables du financement public et privé, de la budgétisation, du contrôle financier, de la comptabilité, de la gestion des ressources matérielles et des équipements, de l'administration du personnel, de la gestion de la paie et de l'administration des avantages sociaux.

Production : Les personnes responsables de la direction d'une production, de la coordination des répétitions, de la coordination technique, de la direction de tournées et de la gestion de salle et des équipements.

Diffusion/Communication/Accueil : Les personnes responsables du développement des marchés, de la mise en marché, du développement de public, de l'animation des activités de développement de public, de la médiation culturelle, de la promotion, des relations publiques et de la communication, du service à la clientèle, de l'accueil au public et de la billetterie.

Assistance administrative : Les personnes responsables du secrétariat, de la gestion des données et de l'archivage, de la mise en jour des dossiers, des opérations courantes, de l'informatique et de la bureautique.

Des 136 répondants au sondage en ligne, près du quart déclarent avoir comme activité principale une fonction de gestion et 16 % une fonction d'administration. Près du tiers se définissent par une fonction diffusion-communication-accueil alors que 14 % œuvrent dans le domaine de la production. Un petit nombre seulement ont une fonction principale d'assistance administrative.

Comme l'indique le tableau 1, plus de 70 % des répondants déclarent occuper au moins une fonction complémentaire alors que 45 % en assument aussi une deuxième. Ces résultats illustrent l'importance qu'occupe la polyvalence dans ce groupe de travailleurs culturels.

Un petit groupe travaille aussi dans d'autres fonctions de travailleurs culturels comme financement (privé, collecte, etc.), entretien de l'édifice, directeur technique et tournée, médiation culturelle, développement du public (scolaire et autres), direction artistique, régisseur, billetterie et même archives.

Tableau 1 – Champs de spécialisation occupés dans le milieu du théâtre

	GESTION	ADMINISTRATION	PRODUCTION	DIFFUSION/ COMMUNICATION/ ACCUEIL	ASSISTANCE ADMINISTRATIVE	AUTRE	TOTAL DES RÉPONSES
Fonction principale	33 (24.4 %)	22 (16.3 %)	19 (14.1 %)	44 (32.6 %)	6 (4.4 %)	11 (8.1 %)	135
Fonction complémentaire	25 (25.8 %)	30 (30.9 %)	12 (12.4 %)	12 (12.4 %)	13 (13.4 %)	5 (5.2 %)	97
Fonction complémentaire	12 (19.7 %)	11 (18.0 %)	15 (24.6 %)	10 (16.4 %)	2 (3.3 %)	11 (18.0 %)	61

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

La moitié des répondants travaillent pour une compagnie avec un lieu de diffusion et 37 % pour une compagnie sans lieu de diffusion. Une minorité d'entre eux déclarent être propriétaires ou partenaires dans la compagnie de théâtre pour laquelle ils travaillent. La majorité (68 %) ont un statut de salarié régulier temps plein et 13 % sont à temps partiel. Seulement 12 % des répondants sont des travailleurs autonomes.

L'expérience de travail des travailleurs culturels est très variée. Tous les niveaux d'expérience sont représentés même si on observe que les travailleurs de 20 ans et plus sont légèrement plus nombreux.

Les travailleurs culturels consultés travaillent en majorité (70 %) pour des théâtres de création. Le tiers des représentants des compagnies de théâtre offrent aussi des pièces de répertoire et la même proportion du théâtre jeune public. Le tiers des compagnies représentées sont affiliées à TAI et un autre tiers à l'ACT. Un peu moins de 20 % ont une affiliation avec TUEJ. Quelque 10 % se disent affiliées avec l'AQM. Enfin, environ 15 % sont membres de PACT.

Tableau 2 - Genre(s) de théâtre produit par les compagnies représentées

Genres de théâtre	Pourcentage	Nombre de répondants
Théâtre de création	70.2 %	92
Théâtre de répertoire	38.2 %	50
Théâtre jeune public	35.9 %	47
Théâtre musical	10.7 %	14
Arts de la marionnette	7.6 %	10
Théâtre d'intervention	6.1 %	8
Total des réponses		131

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

De façon générale, le profil des répondants anglophones ressemble assez à celui des travailleurs culturels francophones. Notons toutefois qu'il y a proportionnellement plus de compagnies de théâtre musical que de théâtre de répertoire dans les compagnies anglophones.

Ces constats auront nécessairement un impact sur les besoins de formation continue exprimés par les répondants. C’est pourquoi notre analyse visera à permettre le déploiement d’une offre de formation adaptée à cette réalité afin de répondre aux besoins des travailleurs culturels dans le milieu du théâtre.

2.2 Le profil démographique des répondants

L’analyse des résultats du sondage permet aussi d’établir un profil démographique des répondants ayant participé au sondage en ligne réalisé auprès des travailleurs culturels. Le profil présenté s’appuie sur les deux facteurs démographiques suivants :

- Scolarité
- Région administrative du lieu de résidence

L’âge des répondants n’a pas été retenu comme indicateur démographique. L’expérience de travail dans le milieu théâtral est apparue plus pertinente comme facteur d’analyse dans le cadre d’une étude des besoins de formation continue et, par déduction, permet d’estimer l’âge des répondants.

2.2.1 Le niveau de scolarité et la formation initiale

Tel qu’illustré dans le tableau 3, près de 70 % des répondants ont complété un diplôme universitaire dont 49 % un baccalauréat et 21 % une maîtrise. Le dernier 30 % détient des études secondaires (3 %) et collégiales (26 %). Les répondants anglophones sont proportionnellement plus nombreux (90 %) à détenir des études universitaires. Ils sont aussi plus nombreux à avoir complété une maîtrise ou un doctorat.

Tableau 3 – Niveau de scolarité des travailleurs culturels

Niveau de scolarité	Pourcentage	Nombre de répondants
Secondaire	3.0 %	4
Collégial	26.1 %	35
Baccalauréat	48.5 %	65
Maîtrise	20.9 %	28
Doctorat	1.5 %	2
Total des réponses		134

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Pour près de 39 % des répondants, les études poursuivies sont en lien avec le théâtre. Ainsi, près de 60 % des travailleurs culturels ne détiennent pas de formation initiale en théâtre. Pour plusieurs d’entre eux, cette formation relève du domaine de la gestion et des communications.

2.2.2 La région administrative du lieu de résidence des travailleurs culturels

Le tableau 4 montre une forte concentration des travailleurs culturels à Montréal (70 %). Moins de 40 répondants vivent hors de la région métropolitaine. Trois sur quatre d’entre eux sont localisés à Québec et en Montérégie.

Tableau 4 – Régions administratives du lieu de résidence des auteurs dramatiques

Régions administratives	Pourcentage	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	1.5 %	2
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	1.5 %	2
03 Capitale-Nationale	11.9 %	16
06 Montréal	70.4 %	95
12 Chaudière-Appalaches	0.7 %	1
13 Laval	2.2 %	3
14 Lanaudière	2.2 %	3
16 Montérégie	8.9 %	12
17 Centre-du-Québec	0.7 %	1
Total des réponses		135

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Quant aux répondants anglophones, ils sont encore plus majoritairement localisés à Montréal. Deux d’entre eux seulement habitent en Montérégie.

3. Les défis de développement des compétences

La démarche de consultation mise en place visait à identifier les besoins de développement des compétences pour les travailleurs culturels afin que l'ACT, l'APTP, TAI, PACT, TUEJ et QDF, membres du Comité de formation continue du CQT, puissent proposer une programmation d'activités de formation continue qui permettra de suivre de près, sinon de devancer, les tendances qui touchent l'ensemble des intervenants œuvrant dans le domaine du théâtre.

Ce chapitre présente les résultats de la vaste consultation entreprise auprès des travailleurs culturels qui ont accepté de participer à un sondage en ligne.

D'abord, il est fait état de leur vision quant aux enjeux de compétences identifiés grâce aux groupes de discussion et aux résultats d'un sondage en ligne. Ensuite, les effets de cette évolution sont extrapolés. Enfin, une présentation des besoins de formation pressentis par les participants à l'enquête est présentée.

3.1 Les défis de développement des compétences pour les travailleurs culturels

Dans le cadre du sondage en ligne, les répondants étaient invités à exprimer leur perception quant aux défis de développement des compétences liés à l'évolution de leurs pratiques professionnelles au cours des trois prochaines années.

Le tableau 5 met en lumière les différences de perception entre les différents groupes professionnels de travailleurs culturels selon le champ de spécialisation de leur fonction principale.

Tableau 5 - Défis de développement des compétences pour l'ensemble des travailleurs culturels selon leur fonction principale

CHAMPS DE COMPÉTENCES	Nombre total de répondants désirant recevoir de la formation continue (n=136)	Gestion (n=33)	Administration (n=22)	Production (n=19)	Diffusion/Communication/Accueil (n=44)	Assistance administrative (n=6)
Logiciels	91 69 %	20 60 %	16 72 %	13 68 %	28 63 %	5 83 %
Gestion d'une compagnie de théâtre	89 66 %	26 78 %	15 68 %	12 63 %	24 54 %	6 100 %
Diffusion/communication/promotion /accueil	81 61 %	20 60 %	10 45 %	7 36 %	33 75 %	4 66 %
Développement du public/médiation culturelle	75 57 %	20 60 %	9 40 %	10 52 %	25 56 %	4 66 %
Financement/comptabilité	69 52 %	19 57 %	19 86 %	9 47 %	12 27 %	5 83 %
Gestion des ressources humaines	66 51 %	26 78 %	10 45 %	11 57 %	14 31 %	3 50 %
Gouvernance	56 42 %	20 60 %	11 50 %	7 36 %	12 27 %	2 33 %
Gestion des opérations courantes	50 38 %	15 45 %	11 50 %	6 31 %	11 25 %	2 33 %
Production	49 37 %	14 42 %	5 22 %	14 73 %	11 25 %	1 16 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Cette comparaison nous permet de constater que l'ordre d'importance des besoins de formation continue varie selon la fonction principale exercée.

Pour les répondants anglophones, tous les champs de compétences inclus dans le sondage, sauf ceux de la production et de la gestion des opérations courantes, sont jugés comme nécessitant de la formation par plus de trois répondants sur quatre.

3.2 Les besoins de développement des compétences des travailleurs culturels

Dans les sections suivantes, nous présenterons une analyse détaillée des résultats du sondage pour chacun des champs de compétences couverts par l'enquête selon l'ordre d'importance accordée par l'ensemble des répondants. Lorsque possibles, nous ferons ressortir les spécificités attribuables aux différentes fonctions de travail.

Quant à la répartition régionale, l'analyse des données fait clairement ressortir que les besoins de formation identifiés sont, de façon générale, les mêmes en région qu'à Montréal.

3.2.1 Les besoins de développement des compétences en logiciels

Pour presque 70 % des répondants, la demande de formation pour acquérir ou améliorer les compétences dans l'utilisation de logiciels ressort comme étant très importante, et ce, quel que soit le groupe professionnel. Ce nombre atteint près de 80 % chez les répondants anglophones.

Ce sont les logiciels de graphisme qui arrivent au premier rang (52 %). Deux logiciels sont les plus demandés principalement par des répondants œuvrant en gestion, en administration et en communication. Ce sont :

- InDesign
- Photoshop

Le logiciel Excel est en seconde place (43 %). Les commentaires suggèrent qu'il ne s'agit pas d'une formation de base, mais pour des utilisateurs qui désirent approfondir ce logiciel.

« On utilise beaucoup Excel et je sens que je ne connais que la base et que des connaissances plus approfondies seraient utiles ».

« Cours avancé en Excel ».

Viennent ensuite les logiciels de base de données (37 %) recherchés par des répondants œuvrant en gestion, en administration et en communication. Les plus demandés sont : File maker, City Soft.

Une trentaine de répondants se montrent aussi intéressés par les logiciels de montage vidéo tels Adobe Premiere, Final Cut Pro. Ce sont principalement des répondants occupant des fonctions en gestion ou en communication.

3.2.2 Les besoins dans le champ de compétences de la gestion d’une compagnie de théâtre

Le second champ de compétences à susciter beaucoup d’intérêt chez 66 % des travailleurs culturels consultés est celui de la gestion d’une compagnie de théâtre. Chez les répondants anglophones, ce champ de compétences est identifié comme un besoin important par près de 95 % d’entre eux.

Au tableau 7, deux champs de compétences sont identifiés comme des besoins de formation par plus de 60 % des répondants. Ces compétences sont :

- Stratégie de diffusion et de mise en marché (65.5 %)
- Planification stratégique (63.2 %)

Le développement de ces deux compétences ressort comme particulièrement important pour les répondants en gestion et en communication.

Tableau 6 – Compétences à développer en gestion d’une compagnie de théâtre

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Stratégie de diffusion et de mise en marché		65.5 %	57
Planification stratégique		63.2 %	55
Formes juridiques pour les compagnies		37.9 %	33
Développement de son leadership		33.3 %	29
Gestion de risque		33.3 %	29
Habiletés d’entrepreneur		24.1 %	21
Gestion d’un projet d’immobilisation		20.7 %	18
Planification de la programmation		18.4 %	16
Démarrage d’une compagnie de théâtre		9.2 %	8
		Total des réponses	87

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Pour les répondants en gestion, un troisième besoin est aussi vu comme important : la **gestion de risque**. Par ailleurs, une dizaine de spécialistes de la communication montrent un intérêt particulier portant sur les **formes juridiques pour les compagnies**. C’est aussi le cas pour la moitié des répondants anglophones.

3.2.3 Les compétences en diffusion/communication/promotion/accueil








Deux travailleurs culturels sur trois identifient avoir des besoins de formation dans les champs de compétences diffusion/ communication/ promotion/ accueil et ce, qu’ils soient francophones ou anglophones. Ces travailleurs sont principalement des responsables des

communications, mais aussi un groupe de responsables de la gestion des compagnies de théâtre.

D’abord, 50 % de tous les participants au sondage identifient des besoins de formation dans le champ de compétence de la **diffusion**. C’est aussi le cas pour les répondants anglophones. Trois compétences sont principalement pointées par plus de 30 répondants. Le tableau 7 les présente par ordre d’importance :

- Développement de marchés spécialisés
- Vente de groupes (scolaire et grand public)
- Présence sur les marchés¹

Tableau 7 – Compétences à développer en DIFFUSION

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Développement de marchés spécialisés		47.9 %	34
Vente de groupes (scolaire et grand public)		46.5 %	33
Présence sur les marchés		42.3 %	30
Relations efficaces avec les diffuseurs		36.6 %	26
Participation dans les festivals		33.8 %	24
Coproductions internationales		31.0 %	22
Tournée internationale : visas et formalités administratives		25.4 %	18
Autres, précisez :		5.6 %	4
Total des réponses			71

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Notons que toutes les compétences de diffusion suscitent l’intérêt d’au moins une vingtaine de répondants. La majorité de ceux-ci sont des spécialistes du domaine des communications. Une dizaine de responsables de la gestion des compagnies de théâtre partagent l’intérêt pour le développement de marchés spécialisés.

Près de 50 % des répondants, tant anglophones que francophones, identifient aussi des besoins de formation pour des aspects de la **communication et de la promotion** (voir tableau 8). Ce groupe est principalement composé des responsables de communication dans les compagnies de théâtre, mais les autres groupes professionnels y sont aussi représentés.

¹ Cette compétence n’est pas ressortie comme un besoin pour plusieurs des répondants anglophones.

La plupart des compétences de communication et de promotion soulevées lors du groupe de discussion préalable sont retenues comme nécessitant de la formation par près d’une vingtaine de répondants. Toutefois, cinq d’entre elles sont vues comme plus importantes. Ce sont :

- Les médias sociaux comme outil de marketing
- Choisir le bon média selon la clientèle visée
- Plan de communication
- Adapter son message selon le public et la plateforme
- Commandites médiatiques

Pour les répondants anglophones, la compétence *Avantages et contraintes des médias sociaux* occupent aussi une place importante dans les préoccupations.

Tableau 8 – Compétences à développer en communication /promotion

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Les médias sociaux comme outil de marketing		52.9 %	37
Choisir le bon média selon la clientèle visée		51.4 %	36
Plan de communication		47.1 %	33
Adapter son message selon le public et la plateforme		44.3 %	31
Commandites médiatiques		42.9 %	30
Langage visuel dans les communications Web		40.0 %	28
Connaissances de base en graphisme		40.0 %	28
Rédaction pour le web et les médias sociaux		38.6 %	27
Avantages et contraintes des médias sociaux		37.1 %	26
Développement de contenu pour une infolettre		37.1 %	26
Gestion d’un site Web		37.1 %	26
Renouvellement de ses actions de promotion		35.7 %	25
Relations de presse		34.3 %	24
Les différents formats de vidéo/photo et leur plateforme		30.0 %	21
Production d’une capsule vidéo		28.6 %	20
Gestion de crise		20.0 %	14
Utilisation des codes QR		11.4 %	8
Commerce électronique et boutique virtuelle		7.1 %	5
Autres, précisez :		1.4 %	1
Total des réponses			70

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Un troisième champ de compétences est aussi vu comme nécessitant de la formation par un groupe de répondants plus restreint (20 %) : **accueil et billetterie**. Ces préoccupations relèvent encore une fois principalement des responsables de communication et de gestion.

Les besoins identifiés le sont par moins de vingt personnes. Seul l’accueil des groupes scolaires est retenu par 16 répondants.

Tableau 9 – Compétences à développer en accueil/billetterie

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Accueil des groupes scolaires		53.3 %	16
Abonnement		40.0 %	12
Transiger avec des clients difficiles (téléphone, courriel, accueil)		33.3 %	10
Billetterie		30.0 %	9
Service à la clientèle		26.7 %	8
Accueil du public		16.7 %	5
Autres, précisez :		6.7 %	2
Total des réponses			30

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

3.2.4 Les compétences en développement du public et médiation culturelle

Un peu plus de 55 % des travailleurs culturels participant au sondage (75/136) se sont montrés intéressés à acquérir ou à améliorer des compétences en développement du public et en médiation culturelle. Chez les répondants anglophones, cette proportion s'élève à 78 %. Ces travailleurs sont issus de tous les domaines professionnels couverts par le sondage, soit gestion, administration, production, communication et assistance administrative.

Enfin, qu'ils soient francophones ou anglophones, les travailleurs culturels ressentent des besoins semblables. Deux sujets prioritaires se démarquent tant chez les francophones que chez les anglophones et sont illustrés par le tableau 10. Ce sont :

- Stratégie de développement de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles (52/75)
- Élaborer des activités de développement des publics/médiation culturelle (46/75)

Tableau 10 – Compétences à développer en développement des publics/médiation culturelle

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Stratégie de développement de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles		69.3 %	52
Élaborer des activités de développement des publics/médiation culturelle		61.3 %	46
Le web pour créer un lien avec le public		38.7 %	29
Marketing relationnel		37.3 %	28
Développement de relations avec la communauté		37.3 %	28
Sensibilisation du milieu scolaire		36.0 %	27
Comprendre et développer une vision de médiation culturelle		34.7 %	26
Accueil et développement du jeune public		25.3 %	19
Rédaction de guides pédagogiques ou d'accompagnement		25.3 %	19
Vendre la médiation culturelle aux diffuseurs		22.7 %	17
Interculturel/Multiculturel (jeunes vs adultes)		21.3 %	16
Total des réponses			75

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Cinq autres besoins touchent entre vingt et trente répondants principalement francophones. Ce sont :

- Le web pour créer un lien avec le public
- Marketing relationnel
- Développement de relations avec la communauté
- Sensibilisation du milieu scolaire
- Comprendre et développer une vision de médiation culturelle

L'aspect de la médiation culturelle est particulièrement à développer selon les commentaires recueillis.

« Je pense que les gouvernements nous obligent à réfléchir sur cet aspect de notre travail. Même si je ne pourrai pas toujours l'appliquer concrètement, je pense que ce sont des aspects importants à maîtriser en direction générale ou administrative - surtout pour la rédaction de demandes de subvention ».

« Partage d'expertises avec des organismes spécialisés dans la médiation culturelle ».

3.2.5 Les compétences en financement/comptabilité

Environ 50 % des travailleurs culturels participant au sondage ont identifié des besoins de formation en financement (63)/comptabilité (60). Cette proportion est similaire chez les répondants anglophones.

Ce sont les responsables de la gestion et de l'administration qui se sentent principalement concernés par les aspects du **financement**. Quatre besoins particuliers ont retenu l'attention de plus de trente répondants. Ce sont (voir tableau 11) :

- Commandites (44/63)
- Financement privé et collecte de fonds (43/63)
- Philanthropie (fondation, mécénat, etc.) (37/63)
- Dons d'entreprises et de particuliers (32/63)

Tableau 11 - Compétences à développer en financement

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Commandites		69.8 %	44
Financement privé et collecte de fonds		68.3 %	43
Philanthropie (fondation, mécénat, etc.)		58.7 %	37
Dons d'entreprises et de particuliers		50.8 %	32
Rédaction d'une demande de subvention convaincante		41.3 %	26
Visibilité des partenaires		36.5 %	23
Financement des tournées		36.5 %	23

Dons planifiés		31.7 %	20
Sociofinancement (crowdfunding)		31.7 %	20
Autres, précisez :		3.2 %	2
		Total des réponses	63

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Notons qu'en ce qui concerne les commandites, plusieurs des responsables des communications ont exprimé un besoin de mieux maîtriser ces aspects. Un nombre équivalent de ces professionnels se sont aussi montrés intéressés à améliorer leur capacité de rédaction d'une demande de subvention.

Les besoins de formation en **comptabilité** sont plus partagés entre les différents groupes professionnels. Il est donc beaucoup plus difficile de faire ressortir de grandes priorités. Notons toutefois que deux aspects comptables ont été identifiés par près de trente répondants issus des divers groupes professionnels (tableau 12). Ce sont :

- Comptabilité pour un OBNL (26/60)
- Lecture d'un état financier (26/60)

Tableau 12 – Compétences en comptabilité

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Comptabilité pour un OBNL		43.3 %	26
Lecture des états financiers		43.3 %	26
Tenue de livres		38.3 %	23
Préparation et gestion d'un budget		36.7 %	22
Principes de déclaration d'impôts pour travailleur autonome		36.7 %	22
Flux de trésorerie		33.3 %	20
Système de paie		31.7 %	19
Négociation d'ententes bancaires (marge de crédit, prêt, etc.)		30.0 %	18
Déclaration de taxes		28.3 %	17
Déduction à la source (DAS)		26.7 %	16
		Total des réponses	60

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Les commentaires de certains répondants aident à préciser les besoins en termes de comptabilité.

« La partie administrative "petite main" est la partie manquante à ma formation, c'est-à-dire tout ce qui a trait à une saine comptabilité de compagnie. J'ai acquis des notions de base au fil du temps, mais j'aimerais solidifier ces acquis ».

« La comptabilité des OBNL est en mouvement. Des sessions d'informations sur les changements (faits et surtout à venir) des normes comptables et leurs impacts seraient pertinentes ».

« Surtout au niveau des outils qui pourraient simplifier l'ensemble de la comptabilité (logiciels, tableaux, etc.) ».

« Faire appel à des spécialistes en gestion administrative et s'appuyer sur les expériences des membres du CA ».

3.2.6 Les compétences en gestion des ressources humaines

Environ 50 % des travailleurs culturels participant au sondage ont identifié des besoins en matière de gestion des ressources humaines. C'est le cas pour plus de 70 % des répondants anglophones.

Ces besoins sont néanmoins très variés. Conséquemment, un seul aspect de gestion des ressources humaines retient l'attention de plus d'une trentaine de répondants, dont le tiers sont anglophones, soit 50 % de ce groupe : la **loi du travail et ses obligations** (tableau 13). Plus du tiers de ces personnes sont des responsables de la gestion² des compagnies de théâtre.

Tableau 13 – Compétences en gestion des ressources humaines

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Loi du travail et obligations		47.0 %	31
Gestion du travail d'équipe		39.4 %	26
Gestion de conflits		37.9 %	25
Gestion de la relève et transfert des connaissances		34.8 %	23
Élaboration de contrats de travail		31.8 %	21
Gestion des redevances et des droits d'auteurs		31.8 %	21
Gestion des accidents de travail (droits et responsabilités, politiques, CSST, etc.)		31.8 %	21
Gestion du changement technologique		30.3 %	20
Intégration du personnel et cohésion d'équipe		30.3 %	20
Interprétation des ententes collectives		30.3 %	20
Fidélisation du personnel et gestion des avantages sociaux		25.8 %	17
Gestion de dossiers du personnel		24.2 %	16
Attraction, mobilisation et rétention du personnel		21.2 %	14
Équité dans une politique salariale		21.2 %	14
Impacts de la mobilité de la main-d'œuvre sur la gestion de tournées		12.1 %	8
Diversité et gestion intergénérationnelle du personnel		12.1 %	8
Autres, précisez :		6.1 %	4
Total des réponses			66

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Soulignons que plusieurs autres aspects de la gestion des ressources humaines ont été vus comme importants par une vingtaine de répondants des différents groupes professionnels.

Certaines pistes sont suggérées par les commentaires de répondants.

« Ces besoins ne se situent pas au niveau de la théorie, cela ne m'aiderait en rien. C'est dans la pratique, le quotidien que j'ai besoin d'être guidée pour savoir comment gérer les ressources humaines ».

² Rappelons que plus du trois quart de ce groupe professionnel ont identifié des besoins de formation en gestion des ressources humaines et que ce champ de compétences ressort comme un des plus importants pour ces derniers.

« Je trouve difficile de définir les tâches associées à un poste ou même savoir quel poste devrait être ouvert ».

« J'ai de la difficulté à savoir quoi et comment déléguer ».

« Collaborer avec des firmes-conseils ».

3.2.7 Les compétences en gouvernance

Un peu plus de 40 % des travailleurs culturels participant au sondage ont identifié des besoins en ce qui concerne les compétences en gouvernance. Chez les répondants anglophones, ce sont près de 80 % de ceux-ci qui désirent améliorer leurs compétences en gouvernance. Les responsables de gestion des compagnies de théâtre représentent 36 % des répondants ayant identifié des besoins dans ce champ de compétences.

Deux compétences nécessitent une formation selon près d'une trentaine de répondants dont environ le tiers sont anglophones. Ce sont :

- Renouvellement et dynamisation du CA
- Droits, pouvoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration dans une corporation sans but lucratif

Deux autres compétences retiennent l'attention d'une vingtaine de répondants :

- L'ABC d'un conseil d'administration³
- Communication efficace avec son CA

Tableau 14 – Compétences en gouvernance

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Renouvellement et dynamisation du CA		59.3 %	32
Droits, pouvoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration dans une corporation sans but lucratif		51.9 %	28
L'ABC d'un conseil d'administration		38.9 %	21
Communication efficace avec son CA		35.2 %	19
Développement d'un OBNL		29.6 %	16
Comités statutaires		20.4 %	11
Définition de la mission et de la vision de la compagnie		18.5 %	10
Préparation et animation d'une rencontre du conseil d'administration		16.7 %	9
Préparation et animation d'une assemblée générale		13.0 %	7
Rédaction du procès-verbal d'une réunion du CA		13.0 %	7
Autres, précisez :		1.9 %	1
Total des réponses			54

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Différents commentaires recueillis identifient des pistes intéressantes pour orienter les formations à dispenser.

³ Ce besoin est peu en demande chez les répondants anglophones.

« My biggest hurdle is motivating current board members and recruiting new ones ».

« Boards are very inactive and executives don't have the skills to manage their relationships with them. They end up being burdens more than aides. A standard how to manage boards training needs to be developed and taken by ALL theatre GMs, ADs or EDs and CEOs. We are very much behind what many organizations in Ontario are doing ».

« Développement des compétences quant à l'appréciation des projets artistiques par les membres de la gouvernance ».

« Il faut trouver le juste équilibre afin de dynamiser les membres du CA tout en tenant compte que ce sont des bénévoles ».

3.2.8 Les compétences en gestion des opérations courantes

Un peu plus du tiers des travailleurs culturels participant au sondage souhaitent acquérir des compétences de gestion des opérations courantes. Ces besoins sont très variés. Trois aspects seulement ont retenu l'attention de plus de vingt répondants de tous les profils professionnels consultés. Ces compétences sont :

- Archivage (26/47)
- Gestion des bases de données (24/47)
- Méthode de classement des dossiers courants (matériel et virtuel) (21/47)⁴

Tableau 15 – Compétences en gestion des opérations courantes

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Archivage		55.3 %	26
Gestion des bases de données		51.1 %	24
Méthode de classement des dossiers courants (matériel et virtuel)		44.7 %	21
Organisation de l'échange d'information		31.9 %	15
Gestion des agendas et des échéanciers de travail		25.5 %	12
Bureautique		23.4 %	11
Rédaction des procès-verbaux		12.8 %	6
Autres, précisez :		0.0 %	0
		Total des réponses	47

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

3.2.9 Les compétences en production

Un peu plus du tiers des travailleurs culturels participant au sondage souhaitent acquérir des compétences dans le domaine de la production. Ce groupe est composé majoritairement de responsables de la gestion, de la communication et de la production.

⁴ Cette compétence ne représente pas un besoin pour les répondants anglophones.

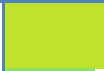











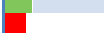

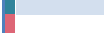

L'analyse du tableau 16 révèle qu'une seule compétence est identifiée par vingt répondants comme nécessitant de la formation, et ce, par différents représentants des groupes professionnels. Il s'agit de :

- Modèle de production pour la tournée (nationale et internationale)

Même si trois répondants sur quatre dont la fonction principale est la production ont identifié des besoins de formation dans ce champ de compétences, on constate peu de convergence au niveau des besoins de formation identifiés. Les deux besoins les plus importants ne rejoignent qu'à peine le tiers d'entre eux. Ce sont :

- Gérer un projet de rénovation d'une salle et/ou un projet d'immobilisation (7/19)
- Évaluation et gestion des risques en matière de santé et de sécurité (6/19)

Tableau 16 - Compétences en production

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Modèle de production pour la tournée (nationale et internationale)		43.5 %	20
Préparation et gestion d'un budget de production		39.1 %	18
Relations avec les collaborateurs (concepteur, metteur en scène, comédiens, etc.)		37.0 %	17
Gérer la circulation de l'information		32.6 %	15
Gérer un projet de rénovation d'une salle et/ou un projet d'immobilisation		32.6 %	15
Évaluation et gestion des risques en matière de santé et de sécurité		28.3 %	13
Gestion des étapes de pré-production et de production d'un spectacle		26.1 %	12
Production de spectacles interdisciplinaires (musique, danse, cirque, etc.)		26.1 %	12
Gérer des projets multiples		21.7 %	10
Modèle de production pour le jeune public		21.7 %	10
Gérer les horaires de production		13.0 %	6
Acquisition ou location d'équipements technologiques		10.9 %	5
Modèle de production pour la rue		10.9 %	5
Effets spéciaux		8.7 %	4
Gérer le calendrier de répétitions		4.3 %	2
Autres, précisez :		4.3 %	2
Total des réponses			46

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

4. La transformation des professions du théâtre

Le nouveau paradigme du numérique a aussi atteint le secteur du théâtre. L'étude canadienne *CULTURE 3.0 – Impact des technologies numériques émergentes sur les ressources humaines du secteur culturel* établit que, même si le théâtre continue d'offrir en direct un produit dans un lieu concret et que ces représentations ne seront jamais tout à fait numériques, les technologies numériques sont de plus en plus présentes dans le but d'attirer un nombre accru de spectateurs et de rehausser l'expérience en direct. Dans certains cas, on expérimentera aussi certaines formes de distribution numérique comme des prestations « en direct » retransmises simultanément dans certaines salles de cinéma.

Ces aboutissements de l'intégration des nouvelles technologies dans les productions au théâtre ont été la source des nombreux changements qui transforment la chaîne de valeur création-production-diffusion. Non seulement ces changements exigent des intervenants de développer de nouvelles compétences, mais dans certains cas, ils sont la cause de l'émergence ou de la mutation des professions, même pour les travailleurs culturels.

4.1 Les professions en demande ou en émergence

Dans le cadre du sondage en ligne, les répondants ont été invités à se prononcer sur l'évolution de la fonction de travailleurs culturels dans le sous-secteur du théâtre. Les résultats révèlent que plus de la moitié des travailleurs consultés ont la perception que les pratiques de travail sont transformées par la technologie, par exemple, la gestion des médias sociaux, la création virtuelle et les projections vidéo.

« I don't know about new disciplines but the integration of technology (both in production and promotion) is certainly increasing ».

« Tout ce qui se rapproche de la vidéo devient de plus en plus actuel, même si cela fait déjà quelques années, il y a définitivement une augmentation de la demande ».

« Avec l'intégration de plus en plus grande des nouveaux médias, nous avons à nous outiller personnellement ou à trouver de nouveaux professionnels en création virtuelle ».

« Producteur de contenu virtuel : réalisation de vidéo, montage, alimentation des sites et des pages Facebook : là aussi, pas nouveau, mais la quantité de contenu à créer vient à nécessiter un poste en soi ».

« The rise of interactive and social media to involve the audience more integrally into some new works (tweeting to alter the ending of a play; using streaming technology to reach further audiences with live works...); video and projection are no longer new disciplines, but rather are becoming standard tools of the trade ».

« La technologie et les nouveaux publics adaptés à ces technologies et à un rythme de vie effréné, qui possèdent une attention de courte durée et un besoin d'interaction grandissant, exigent que nous nous adaptions ».

« Les médias sociaux sont incontournables ».

Un autre phénomène est aussi souligné par plusieurs : l'importance de plus en plus grande que prend la médiation culturelle pour attirer le public et le retenir.

« La médiation culturelle prend de plus en plus d'ampleur dans le domaine théâtral, au point où certaines compagnies créent des postes exclusivement dans le but d'optimiser cette approche ».

« Les postes concernant les départements de communication sont de plus en plus importants, vu la difficulté de plus en plus grande d'attirer du public ».

« Médiateur culturel : bien que l'appellation ne soit pas nouvelle, peu de gens peuvent se prévaloir de ce titre à sa juste mesure ».

« La médiation culturelle semble prendre de plus en plus d'importance dans le milieu culturel et permet une ouverture sur la communauté ».

« Des postes spécifiquement liés à la médiation culturelle s'ouvrent progressivement dans certaines compagnies de théâtre ».

« La médiation culturelle pour établir des relations avec le public et non relations publiques ».

4.2 Les professions en voie de disparition

Dans le sondage, les répondants étaient aussi invités à identifier les professions qu'ils jugeaient en voie de disparition. Ils sont plus rares à se prononcer (27 %), mais de même que les autres groupes professionnels consultés, leurs commentaires demeurent éloquentes sur leur perception de la disparition des métiers d'artisans.

« Les artisans disparaissent, confection de souliers, de chapeaux, de perruques, de costumes particuliers, confection d'accessoires aussi... Il n'y a pas assez de travail (traduire : pas assez de budget pour les engager) pour eux ».

« Les peintres (décors) qui seront remplacés par la vidéo, à terme ».

« Les professions plus conventionnelles : cordonnier, fabrication de chapeau, perruque, etc. ».

« Les métiers reliés à la confection des costumes d'époque, les peintres de décors, les chapeliers... ».

« En production, nous perdons de l'expertise chaque année, car les artisans ne trouvent pas de relève ».

5. Le perfectionnement et le développement professionnel

5.1 Formation continue au cours des trois dernières années

Le tiers seulement des travailleurs culturels ayant participé au sondage n'a suivi aucune formation au cours des trois dernières années (tableau 17). Un travailleur culturel sur cinq a même suivi quatre formations et plus. Dans le cas des travailleurs anglophones, cette proportion atteint même la moitié. On peut donc conclure que les travailleurs culturels sont généralement soucieux de leur développement professionnel.

Tableau 17 – Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années

NOMBRE D'ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE	POURCENTAGE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Aucune	33.8 %	44
1	19.2 %	25
2	15.4 %	20
3	11.5 %	15
4 et plus	20.0 %	26
Total des réponses		130

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

Pour le tiers des répondants, ces formations ont été dispensées par des organismes divers tels l'Ordre des CRHA, les HEC, Culture pour tous et même la CSST. Pour un nombre significatif de répondants, le fournisseur de formation est le CQT (25 %) ou l'employeur (23 %). Quant aux répondants anglophones, deux sources principales ont été utilisées : le Professional Association Of Canadian Theatre (PACT) et les établissements publics d'enseignement offrant de la formation continue. Suivent les entreprises spécialisées en formation et le CQT.

5.2 Type de formation continue recherché

L'étude en cours vise aussi à mieux comprendre les motivations des travailleurs culturels à participer à des activités de formation continue ainsi qu'à cerner les principaux obstacles qui pourraient expliquer ce qui a pu les empêcher de participer à des activités de formation continue au cours des trois dernières années. De plus, les résultats du sondage permettent de dégager des orientations quant aux conditions à mettre en place pour assurer un meilleur encadrement logistique de la formation continue et pour favoriser davantage la participation à ces activités.

5.2.1 Les motivations des travailleurs culturels à se perfectionner

La principale motivation des travailleurs culturels à suivre des formations est d'accroître leurs compétences dans l'exercice de leur profession actuelle (86 %). Un autre objectif important pour plus de la moitié d'entre eux est de suivre l'évolution de leur profession et de devenir polyvalent. Ces résultats nous incitent à porter une attention particulière aux tendances émergentes identifiées précédemment par les travailleurs culturels.

Ces principales motivations sont les mêmes pour les répondants anglophones. Le niveau d'expérience, le statut d'emploi et la provenance géographique n'ont aucun impact sur ces motivations qui demeurent les mêmes pour le plus grand nombre de répondants.

Tableau 18 - Motivations à participer à des activités de perfectionnement

MOTIFS	POURCENTAGE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Accroître mes compétences dans l'exercice de ma profession actuelle	85.6 %	107
Suivre l'évolution de ma profession	56.0 %	70
Devenir plus polyvalent	51.2 %	64
Bien gérer ma compagnie de théâtre	36.8 %	46
Bien gérer ma carrière	23.2 %	29
Améliorer ma connaissance du théâtre	20.0 %	25
Améliorer ma formation académique	18.4 %	23
Augmenter mes conditions de travail (revenus, autres)	18.4 %	23
Avoir accès à une autre profession et changer de poste	13.6 %	17
Autre, précisez :	2.4 %	3
Total des réponses		125

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

5.2.2 Les obstacles au développement professionnel

Au tableau 19, on remarque qu'un obstacle se distingue des autres et prend plus d'importance pour la participation aux activités de perfectionnement. Ce facteur est :

- Le manque de temps pour se perfectionner (81.9 %)

Cet obstacle est aussi primordial pour trois anglophones sur quatre.

Un autre obstacle est identifié par un nombre significatif de répondants :

- Le coût des activités de formation (54 %)

L'accessibilité et la disponibilité de la formation ressortent comme un obstacle important pour la moitié des anglophones.

Tableau 19 – Obstacles susceptibles de limiter la participation des travailleurs culturels aux activités de formation continue

OBSTACLES		POURCENTAGE	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Manque de temps pour me perfectionner		81.9 %	104
Le coût des activités de formation		54.3 %	69
La durée et le moment inadéquats de la formation		37.8 %	48
L'accessibilité et la disponibilité de la formation		31.5 %	40
L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins		26.0 %	33
Le manque d'information sur les formations disponibles		20.5 %	26
Le choix inadéquat des formateurs		7.9 %	10
La formation continue n'est pas une priorité pour mon employeur		7.1 %	9
Les approches pédagogiques désuètes		7.1 %	9
Autres, précisez :		3.9 %	5
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes		0.8 %	1
Total des réponses			127

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

5.2.3 Les conditions pour participer aux activités de perfectionnement

Les trois plus importantes conditions à mettre en place (Tableau 20) aux yeux des travailleurs culturels consultés sont :

- Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet (40 %)
- Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise (37 %)⁵
- Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu (33 %)⁶

Trois autres conditions rejoignent aussi un groupe significatif de travailleurs. Ce sont :

- Favoriser les échanges, le réseautage et le soutien mutuel (27 %)
- Fournir une documentation de référence suite aux formations (24 %)⁷
- Privilégier l'expertise des gens du milieu comme fournisseurs de formation (24 %)⁸

⁵ Cette condition n'est pas jugée importante par les répondants anglophones.

⁶ Idem

⁷ Idem

⁸ Idem

Tableau 20 – Conditions les plus importantes pour favoriser davantage la participation à des activités de formation continue

CONDITIONS	CHOIX 1	CHOIX 2	CHOIX 3	TOTAL DES RÉPONSES
Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet	11 (21.6 %)	14 (27.5 %)	26 (51.0 %)	51
Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise	20 (42.6 %)	17 (36.2 %)	10 (21.3 %)	47
Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu	20 (47.6 %)	12 (28.6 %)	10 (23.8 %)	42
Favoriser les échanges, le réseautage et le soutien mutuel	12 (35.3 %)	12 (35.3 %)	10 (29.4 %)	34
Fournir une documentation de référence suite aux formations	5 (16.1 %)	13 (41.9 %)	13 (41.9 %)	31
Privilégier l'expertise des gens du milieu comme fournisseurs de formation	12 (38.7 %)	10 (32.3 %)	9 (29.0 %)	31
Faire appel à des expertises reconnues (même hors du Québec et du Canada)	16 (59.3 %)	5 (18.5 %)	6 (22.2 %)	27
Répéter les formations à différentes dates lorsque la demande est élevée	8 (29.6 %)	12 (44.4 %)	7 (25.9 %)	27
Favoriser les formations multidisciplinaires	7 (29.2 %)	7 (29.2 %)	10 (41.7 %)	24
Consulter le milieu pour le développement des contenus de formation	2 (11.1 %)	6 (33.3 %)	10 (55.6 %)	18
Sensibiliser les employeurs à l'importance de la formation	4 (33.3 %)	6 (50.0 %)	2 (16.7 %)	12
Décentraliser la formation vers les régions	7 (63.6 %)	2 (18.2 %)	2 (18.2 %)	11
Recourir aux fournisseurs d'équipements comme formateurs	2 (28.6 %)	4 (57.1 %)	1 (14.3 %)	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

5.2.4 Les types d'horaires de formation privilégiés

Deux types d'horaires sont particulièrement privilégiés par les travailleurs culturels. Ce sont :

- Activité d'une journée
- Activité d'une demi-journée (principalement en matinée)

Le groupe anglophone privilégie aussi ces deux types d'horaires, mais un autre choix semble aussi important :

- Programme de formation continue spécifique à un métier (plusieurs activités, de courte durée, graduées et échelonnées sur une période de temps)

5.2.5 Les formules de formation les plus pertinentes

Qu'ils soient francophones ou anglophones, pour les répondants, la formation devrait se tenir sur semaine plutôt qu'en fin de semaine.

La formule retenue par le plus grand nombre de travailleurs culturels est celle de l'atelier pratique. Deux autres sont identifiées par plus d'une cinquantaine de répondants. Ce sont telles qu'illustrées dans le tableau 21 :

- Séminaire
- Coaching individuel

Tableau 21 – Formules de formation privilégiées

FORMULES DE FORMATION	CHOIX 1	CHOIX 2	CHOIX 3	CHOIX 4	TOTAL DES RÉPONSES
Atelier pratique	28 (38.9 %)	24 (33.3 %)	14 (19.4 %)	6 (8.3 %)	72
Séminaire	20 (37.7 %)	17 (32.1 %)	8 (15.1 %)	8 (15.1 %)	53
Coaching individuel	25 (50.0 %)	11 (22.0 %)	9 (18.0 %)	5 (10.0 %)	50
Cours magistral en salle de classe	12 (32.4 %)	9 (24.3 %)	5 (13.5 %)	11 (29.7 %)	37
Guides et outils	2 (6.1 %)	3 (9.1 %)	14 (42.4 %)	14 (42.4 %)	33
Études de cas	4 (12.9 %)	10 (32.3 %)	11 (35.5 %)	6 (19.4 %)	31
Formation en ligne en direct	3 (12.5 %)	8 (33.3 %)	5 (20.8 %)	8 (33.3 %)	24
Formation en ligne en différé	2 (8.7 %)	3 (13.0 %)	10 (43.5 %)	8 (34.8 %)	23
Stage de perfectionnement	3 (13.6 %)	8 (36.4 %)	4 (18.2 %)	7 (31.8 %)	22
Formation continue créditée	8 (36.4 %)	2 (9.1 %)	4 (18.2 %)	8 (36.4 %)	22
Mentorat	5 (23.8 %)	7 (33.3 %)	6 (28.6 %)	3 (14.3 %)	21
Réseautage	2 (10.5 %)	5 (26.3 %)	7 (36.8 %)	5 (26.3 %)	19
Atelier interdisciplinaire	2 (11.8 %)	3 (17.6 %)	3 (17.6 %)	9 (52.9 %)	17
Accompagnement par un pair	1 (5.9 %)	6 (35.3 %)	7 (41.2 %)	3 (17.6 %)	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

6. Les principaux constats en regard des travailleurs culturels

Constat 1 – La demande de formation la plus importante vise le développement des compétences pour des logiciels

- Toutes les fonctions de travail représentées identifient des besoins de formation dans l'utilisation de divers logiciels;
 - Les responsables en gestion : logiciels de base de données, de graphisme, de montage vidéo et Excel
 - Les responsables de l'administration : logiciels de base de données, de graphisme, de comptabilité de gestion et Excel
 - Les responsables de la production : logiciels de dessin assisté par ordinateur
 - Les responsables de communication : logiciels de base de données, de graphisme, de montage vidéo et Excel
 - Les assistants administratifs : logiciels de comptabilité de gestion

Constat 2 – Les enjeux de développement des compétences sont souvent communs pour plusieurs groupes professionnels

- Six des champs de compétences couverts dans l'étude des besoins de formation sont perçus comme des besoins par la moitié des répondants, et ce, quel que soit leur groupe professionnel;
- Les responsables de la gestion des compagnies de théâtre et les responsables des communications identifient plusieurs besoins communs principalement en ce qui concerne les compétences de gestion d'une compagnie de théâtre, de diffusion et communication, de développement du public et de médiation culturelle ainsi que pour l'utilisation de logiciels;

Constat 3 – Les enjeux de compétences prioritaires pour les répondants anglophones sont beaucoup plus étendus que pour les francophones⁹

- Sept des neuf champs de compétences couverts par l'étude sont identifiés comme nécessitant de la formation continue par plus des trois quarts des répondants anglophones.

CHAMPS DE COMPÉTENCES	FRANCOPHONES	ANGLOPHONES
Logiciels	68 %	78 %
Gestion d'une compagnie de théâtre	61 %	95 %
Diffusion/communication/promotion/accueil	59 %	78 %
Développement du public/médiation culturelle	54 %	78 %
Financement/comptabilité	49 %	72 %
Gestion des ressources humaines	48 %	72 %
Gouvernance	36 %	79 %
Gestion des opérations courantes	36 %	50 %
Production	36 %	44 %

⁹ Toutefois, il est important de noter que seulement 19 répondants sont anglophones.

Constat 4 – Le profil de la clientèle répondante suggère des pistes intéressantes quant à l’orientation de l’offre de formation

4.1 Une clientèle répondante composée majoritairement de travailleurs réguliers et hautement polyvalents

- La majorité (81 %) des répondants détient un statut de salariés temps plein (68 %) ou temps partiel (13 %);
- Plus de 70 % des répondants occupent une fonction complémentaire à leur fonction principale et 45 % exercent aussi une deuxième fonction complémentaire;
- Si 86 % des répondants visent à accroître leurs compétences dans l’exercice de leur fonction actuelle, plus de la moitié veulent élargir cette pratique à d’autres domaines et devenir plus polyvalents.

4.2 Une clientèle répondante majoritairement sans formation en théâtre

- Près de 60 % des répondants n’ont pas complété d’études en théâtre, mais plusieurs en gestion ou en communication.

4.3 Une clientèle avec un niveau d’expérience équilibré

- L’échantillon est composé de travailleurs représentatifs de tous les niveaux d’expérience;
- Les 20 ans et plus sont légèrement plus nombreux dans l’ensemble des répondants.

4.4 Les besoins et priorités de formation sont similaires en région et à Montréal

- Plus de 70 % des répondants sont concentrés dans la région métropolitaine;
- Les répondants de la région de Québec et de la Montérégie représentent respectivement 16 % et 12 % de l’échantillon;
- L’analyse des réponses des répondants en région met en lumière la similarité des besoins avec ceux de Montréal, et ce, pour tous les champs de compétences couverts par le sondage.

Constat 5 – Les priorités de formation pour les responsables en gestion touchent plusieurs champs de compétences

- Sur 33 répondants responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre, les trois quarts (75 %) ont déclaré vouloir améliorer leurs compétences de **gestion d'une compagnie de théâtre** ainsi qu'en **gestion des ressources humaines**;
- Ces répondants identifient trois besoins principaux en **gestion d'une compagnie de théâtre** : planification stratégique (56 %), stratégie de diffusion et de mise en marché (50 %) et gestion des risques (38 %);
- Deux principaux besoins émergent en **gestion des ressources humaines** : loi du travail et obligations (38 %) et gestion de la relève et transfert des connaissances (38 %).
- 60 % des responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre précisent avoir des besoins en **gouvernance**. Ce sont : renouvellement et dynamisation du CA (75 %) et droits, pouvoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration dans une corporation sans but lucratif (50 %);
- 60 % des responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre s'entendent sur un besoin dans le domaine de la **diffusion/communication**. Il s'agit du développement de marchés spécialisés (50 %);
- 60 % des responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre identifient des besoins en **développement de public/médiation culturelle**. Deux répondants sur trois de ce groupe demandent plus particulièrement une formation portant sur l'élaboration d'une stratégie de développement de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles (65 %);
- 60 % des responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre se sont aussi montrés intéressés par l'apprentissage de différents **logiciels** tels Excel, des logiciels de base de données et des logiciels de graphisme;
- 57 % des responsables de la gestion d'une compagnie de théâtre précisent avoir des besoins en **financement**, soient financement privé et collecte de fonds (73 %), commandites (73 %), dons d'entreprises et de particuliers (57 %) et philanthropie (fondation, mécénat, etc.) (52 %).

Constat 6 – Les priorités de formation pour les responsables en communication sont le développement des compétences liées à la gestion d'une compagnie de théâtre, à la diffusion/communication et la maîtrise des logiciels de graphisme, de montage vidéo et de base de données.

- Les responsables en communication composent le tiers de l'échantillon. Il s'agit du groupe le plus important;
- Deux principaux besoins de formation en gestion sont ciblés par plus de la moitié des responsables de communication. Ce sont : planification stratégique (75 %) et stratégie de diffusion et de mise en marché (75 %);
- Trois responsables des communications sur quatre identifient des besoins liés à la diffusion, soient : vente de groupes (scolaires et grand public) (51 %), présence sur

les marchés (42 %), développement de marchés spécialisés (42 %) et relations avec les diffuseurs (36 %);

- Pour ce groupe, toutes les compétences énumérées, sauf trois¹⁰, du champ de la communication/promotion suscitent l'intérêt de dix personnes et plus;
- Les compétences liées à l'accueil et à la billetterie ne ressortent pas comme un besoin important;
- Près de 60 % des responsables de communication ressentent aussi des besoins de formation dans le champ du développement du public/médiation culturelle. Ces besoins sont : stratégie de développement de l'auditoire selon les marchés et les publics cibles (84 %), élaborer des activités de développement des publics/médiation culturelle (68 %), marketing relationnel (60 %), sensibilisation du milieu scolaire (48 %);
- Plus des deux tiers de ce groupe se montrent intéressés par les logiciels de graphisme (64 %) et les logiciels de montage (42 %).

Constat 7 – Les priorités de formation pour les responsables de l'administration sont le développement des compétences liées au financement et la maîtrise des logiciels de graphisme

- Les responsables en administration représentent seulement 16 % de l'échantillon, ce qui rend difficile l'identification de besoins prioritaires;
- Une forte concentration (86 %) des besoins de développement pour trois compétences en financement. Ce sont : commandites (50 %), financement privé et collecte de fonds (45 %) et philanthropie (45 %);
- La moitié de ce groupe s'est montrée intéressée par des logiciels de graphisme.

Constat 8 – Aucune priorité de formation n'est ressortie pour les responsables de la production

- Les responsables de la production ne représentent que 13 % de l'échantillon global;
- Aucune compétence ne retient l'attention d'au moins 10 répondants.

Constat 9 - Un choix clair quant aux formules de formation à privilégier

- Le manque de temps est vu comme le principal obstacle à la participation aux activités de formation continue;
- Considérant cet obstacle, les travailleurs culturels demandent de :
 - Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet (40 %)
 - Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise (37 %)¹¹
 - Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu (33 %)¹²

¹⁰ Les exclusions sont : Utilisation des codes QR (7), commerce électronique et boutique virtuelle (1) et gestion de crise (9)

¹¹ Cette condition n'est pas jugée importante par les répondants anglophones.

¹² Idem

- Les travailleurs culturels privilégient les activités de formation courte d'une demi-journée ou d'une journée en cours de semaine;
- La formule privilégiée est l'atelier pratique ou le séminaire accompagné de coaching individuel.

Constat 10 – Un nombre grandissant de productions recourent aux nouvelles technologies

10.1 L'évolution de la technologie touche les travailleurs culturels de deux façons importantes

- On constate que la technologie est de plus en plus intégrée dans les productions théâtrales ainsi que dans les activités de communication et de promotion;
- En communication/promotion, on réfère aux médias sociaux tels les sites web, Facebook, Twitter, etc.
- Pour les productions, on parle de création virtuelle (vidéo, montage, éclairage, projection, etc.

Constat 11 – La médiation culturelle : un outil à ajouter à la pratique des travailleurs culturels

- La médiation culturelle est perçue comme étant une fonction de plus en plus émergente dans le milieu du théâtre;
- Cette nouvelle fonction est souvent une responsabilité assumée par les responsables de communication.

Constat 12 – Les travailleurs culturels constatent comme plusieurs autres groupes professionnels la rareté des métiers d'artisans

12.1 L'étude met en lumière la rareté de l'expertise pour certains métiers artisanaux

- Plusieurs métiers identifiés comme étant en voie de disparition sont des métiers pour lesquels il est difficile de trouver des candidats qualifiés, notamment les métiers de chapelier, de coupeur, de couturière, de costumière et d'accessoiriste.

7. Les recommandations

Défi 1 – Rendre disponibles des formations adaptées pour les travailleurs culturels portant sur les logiciels utilisés dans le cadre de leur travail et maintenir les coûts accessibles pour faciliter leur participation

Considérant que :

- La maîtrise des logiciels est le champ de compétences pour lequel le plus grand nombre de travailleurs culturels (70 %) ont exprimé le besoin de recevoir de la formation;
- Différents groupes professionnels ont des besoins spécifiques selon leur domaine de spécialisation;

Nous recommandons que le CQT :

- établisse des partenariats avec des fournisseurs pour concevoir des formations adaptées pour les logiciels les plus utilisés par les travailleurs culturels du milieu du théâtre (InDesign, Photoshop, Excel, FileMaker, City Soft, Adobe Premiere, Final Cut Pro);
- relaie l'information dans son catalogue de la formation continue pour les formations adaptées aux besoins des travailleurs culturels.

Défi 2 – Outiller les dirigeants et les responsables de communication pour la diffusion

Considérant que :

- La diffusion est une préoccupation importante pour les directeurs de compagnie de théâtre et les responsables de communication;
- La majorité des sujets liés à la diffusion ont suscité un intérêt d'un nombre significatif de ces travailleurs culturels;

Nous recommandons que le CQT élabore une offre de formation variée en diffusion qui fera appel à des moyens diversifiés.

Défi 3 – Structurer et faciliter le réseautage et la mise en commun des pratiques gagnantes en gestion, gestion des ressources humaines, production et communication.

Considérant que :

- Les besoins de formation identifiés dépassent la simple acquisition de connaissances;
- Les travailleurs culturels cherchent à améliorer leurs habiletés pratiques;
- Ces besoins sont très variés;

Nous recommandons que le CQT :

- Organise des groupes de codéveloppement ou des communautés de pratiques favorisant le réseautage et la mise en commun en complémentarité aux activités de formation.

Défi 4 – Le développement de public : un enjeu majeur pour le milieu du théâtre

Considérant que :

- Les travailleurs culturels, tant francophones qu'anglophones, conviennent de l'importance de développer leurs compétences en développement du public et en médiation culturelle;
- Plus de 60 % d'entre eux s'entendent sur des besoins communs;

Nous recommandons que le CQT :

- Élabore une offre de formation touchant les sujets suivants :
 - Stratégie de développement de l'auditoire et des publics cibles adaptée au milieu du théâtre;
 - Développement d'activités de développement des publics et de médiation culturelle.

Défi 5 – Le développement des compétences de gestion d’une compagnie de théâtre

Considérant que :

- Les compagnies de théâtre rencontrent de multiples défis de gestion;
- Ces défis ont aussi été identifiés par d’autres groupes professionnels notamment les auteurs dramatiques;

Nous recommandons que le CQT :

- Élabore une offre de formation multidisciplinaire pour développer les compétences de gestion suivantes :
 - Gestion de la succession/relève et du transfert d’expertise
 - Gouvernance
 - Loi du travail et ses obligations
 - Gestion du travail d’équipe
 - Financement/Comptabilité
- Propose des guides et des outils accessibles en ligne complémentaires à une offre d’ateliers de formation pratiques.

Défi 6 – Transformation des pratiques de travail par les nouvelles technologies

Considérant que :

- Les travailleurs culturels perçoivent que les nouvelles technologies sont de plus en plus présentes et touchent les compagnies de théâtre à différents niveaux de leur fonctionnement;

Nous recommandons que le CQT avec les partenaires concernés :

- Élabore une offre de formation pour les travailleurs culturels concernés par :
 - La gestion des médias sociaux
 - La création de contenus virtuels
 - Les projections vidéo

Défi 7 – Structuration d’une offre de formation accessible pour les travailleurs culturels anglophones, au moment requis et au niveau approprié

Considérant que :

- 80 % des travailleurs culturels anglophones perçoivent que les nouvelles technologies sont de plus en plus importantes au bon fonctionnement des organismes;
- 95 % des travailleurs culturels anglophones identifient des besoins en gestion d’une compagnie de théâtre;
- 78 % des travailleurs culturels anglophones identifient des besoins en développement de public et en médiation culturelle;
- 80 % des travailleurs culturels anglophones identifient des besoins en gouvernance;
- 70 % des travailleurs culturels anglophones identifient des besoins en gestion des ressources humaines;

Nous recommandons que QDF :

- développe des partenariats avec les fournisseurs de formation dans les champs de compétences ciblés par les travailleurs culturels anglophones;
- collabore avec les ressources institutionnelles des établissements d’enseignement afin d’encourager l’élaboration d’une offre de formation qui reflète les besoins et les réalités des travailleurs culturels anglophones;
- ait accès à des ressources financières pour élaborer sa propre offre de formation lorsque les services de formation ne sont pas disponibles.

Annexe 1

Participants au groupe de discussion

GROUPE 1 : Travailleurs culturels – Communication

Date : 31 janvier 2014

- | | |
|--|---|
| 1. Marie-France Bruyère, Théâtre Motus | 5. Peggy Allen, Théâtre Bouches décousues |
| 2. Annie Doutreloux, Théâtre des Deux-Mondes | 6. Chantal Boudreault, Théâtre Bluff |
| 3. Catherine Bourgeois, Joe, Jack et John | 7. Anne-Audrey Deltell, Théâtre Illusion |
| 4. Éloi Savoie, Centaur Theatre | 8. Annie Gascon, Théâtre du Nouveau Monde |

GROUPE 2 : Travailleurs culturels – Production

Date : 6 février 2014

- | | |
|---|--|
| 1. Guy Côté, Théâtre du Rideau Vert | 4. Howard Mendelsohn, Centaur Theatre |
| 2. Lucie Juneault, FTA | 5. Sandy Caron, Escadron Création |
| 3. Michel Tremblay, Théâtre Tout-à-Trac | 6. Réjean Paquin, Théâtre Denise-Pelletier |

GROUPE 3 : Travailleurs culturels – Administration

Date : 11 février 2014

- | | |
|---|--|
| 1. Pierre Leclerc, DynamO Théâtre | 6. Joël Losier, Théâtre de l'œil |
| 2. Véronique Fontaine, Théâtre le Carrousel | 7. Marcelle Brière, TNM |
| 3. Dany Gagnon, Théâtre Beaumont St-Michel | 8. Paula Barsetti, Théâtre des Deux Mondes |
| 4. Adèle Benoît, Black Theater Workshop | 9. Julien Silvestre, Théâtre Espace Go |
| 5. Louise Fugère, Duceppe | |