



Besoins de formation continue  
du  
groupe professionnel

Travailleurs culturels - Diffusion

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, ENTREVUES ET GROUPES DE DISCUSSION, TRAITEMENT DES DONNÉES ET RÉDACTION**

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, 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 de Compétence culture et à la collaboration des regroupements professionnels représentant les travailleurs culturels en diffusion :

- Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST),  
Sophie Lecathelinais, coordonnatrice
- Les Voyagements, Manon Morin, directrice générale

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 : 978-2-923021-65-2  
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 diffuseurs. En effet, l'étude entreprise vise aussi les auteurs dramatiques, les interprètes, les metteurs en scène, les marionnettistes, le personnel technique et les travailleurs culturels 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 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 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 regroupements de diffuseurs;
  - 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

<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Approche diagnostique</b> .....	<b>8</b>
1.1 Objectifs globaux de l'étude diagnostique.....	8
1.2 Méthodologie .....	8
1.3 Échantillon visé par l'enquête en ligne.....	10
<b>2. Le portrait des répondants au sondage en ligne</b> .....	<b>11</b>
2.1 Le profil professionnel des travailleurs culturels .....	11
2.2 Le profil démographique des répondants.....	13
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> .....	14
<b>3. Les défis de développement des compétences</b> .....	<b>15</b>
3.1 Les défis de développement des compétences pour les travailleurs culturels.....	15
3.2 Les besoins de développement des compétences des travailleurs culturels.....	16
3.2.1 <i>Les compétences en diffusion/communication/promotion/accueil</i> .....	16
3.2.2 <i>Les compétences en développement du public et médiation culturelle</i> .....	18
3.2.3 <i>Les besoins de développement des compétences en logiciels</i> .....	19
3.2.4 <i>Les besoins dans le champ de compétences de la gestion d'un organisme de diffusion</i> .....	19
3.2.5 <i>Les compétences en gestion des ressources humaines</i> .....	20
3.2.6 <i>Les compétences en financement/comptabilité</i> .....	20
3.2.7 <i>Les compétences en gestion des opérations courantes</i> .....	21
3.2.8 <i>Les compétences en logistique de l'accueil d'une compagnie de théâtre</i> .....	22
3.2.9 <i>Les compétences en gouvernance</i> .....	22
<b>4. La transformation des professions du théâtre</b> .....	<b>24</b>
4.1 Les professions en demande ou en émergence.....	24
4.2 Les professions en voie de disparition .....	24
<b>5. Le perfectionnement et le développement professionnel</b> .....	<b>25</b>
5.1 Formation continue au cours des trois dernières années .....	25
5.2 Type de formation continue recherché .....	25
5.2.1 <i>Les motivations des travailleurs culturels à se perfectionner</i> .....	25
5.2.2 <i>Les obstacles au développement professionnel</i> .....	26
5.2.3 <i>Les conditions pour participer aux activités de perfectionnement</i> .....	27
5.2.4 <i>Les types d'horaires de formation privilégiés</i> .....	27
5.2.5 <i>Les formules de formation les plus pertinentes</i> .....	28
<b>6. Les principaux constats en regard des travailleurs culturels</b> .....	<b>29</b>
Constat 1 – Difficulté à établir les besoins spécifiques des diffuseurs .....	29
Constat 2 – La gestion de l'organisme de diffusion : le principal défi des directions .....	29
Constat 3 – Le profil de la clientèle répondante suggère des pistes intéressantes quant à l'orientation de l'offre de formation.....	29
Constat 4 – Les priorités de formation touchent deux principaux champs de compétences.....	30
Constat 5 - Des formules de formation à privilégier .....	30
Constat 6 – Les médias et les réseaux sociaux, une préoccupation grandissante .....	31

<b>7. Les recommandations .....</b>	<b>32</b>
Défi 1 – Resserrer les liens entre les diffuseurs et le CQT en matière de formation continue.....	32
Défi 2 – La priorité des diffuseurs : la mise en marché, les communications et le développement du public .....	32
Défi 3 – Soutenir le développement des compétences à la direction des organismes de diffusion ..	33
Défi 4 – Rendre disponibles des formations adaptées pour les travailleurs culturels en diffusion portant sur les logiciels utilisés dans le cadre de leur travail et maintenir les coûts accessibles pour faciliter leur participation .....	34
Défi 5 – Implication du milieu dans le développement des contenus .....	34
<b>Annexe 1 - Participants au groupe de discussion .....</b>	<b>35</b>

### Figures

Figure 1 - Démarche de consultation .....	9
---	---

### Tableaux

Tableau 1 – Champs de spécialisation occupés dans le milieu du théâtre.....	12
Tableau 2 - Genre(s) de théâtre produit par les organismes de diffusion représentées.....	12
Tableau 3 – Affiliation des organismes de diffusion.....	13
Tableau 4 – Niveau de scolarité des travailleurs culturels .....	14
Tableau 5 – Régions administratives du lieu de résidence des travailleurs culturels.....	14
Tableau 6 - Défis de développement des compétences pour l’ensemble des travailleurs culturels et .....	15
Tableau 7 – Compétences à développer en mise en marché .....	16
Tableau 8 – Compétences à développer en communication /promotion .....	17
Tableau 9 – Compétences à développer en accueil/billetterie .....	18
Tableau 10 – Compétences à développer en développement des publics/médiation culturelle.....	18
Tableau 11 – Compétences à développer en gestion d’un organisme de diffusion .....	19
Tableau 12 – Compétences en gestion des ressources humaines .....	20
Tableau 13 – Compétences à développer en financement.....	21
Tableau 14 – Compétences en comptabilité .....	21
Tableau 15 – Compétences en gestion des opérations courantes.....	22
Tableau 16 – Compétences en logistique de l’accueil d’une compagnie de théâtre .....	22
Tableau 17 – Compétences en gouvernance.....	23
Tableau 18 – Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années.....	25
Tableau 19 - Motivations à participer à des activités de perfectionnement.....	26
Tableau 20 – Obstacles susceptibles de limiter la participation des travailleurs culturels aux activités de formation continue .....	26
Tableau 21 – Conditions les plus importantes pour favoriser davantage la participation à des activités de formation continue.....	27
Tableau 22 – Formules de formation privilégiées.....	28

## 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 à l'emploi des diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires du milieu du théâtre. Elle vise à mettre en lumière les principales tendances qui affecteront l'évolution des fonctions des travailleurs culturels 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 diffuseurs spécialisés en théâtre* (ADST) et *Les Voyagements*.

Dans ce contexte, le mandat du consultant est donc :

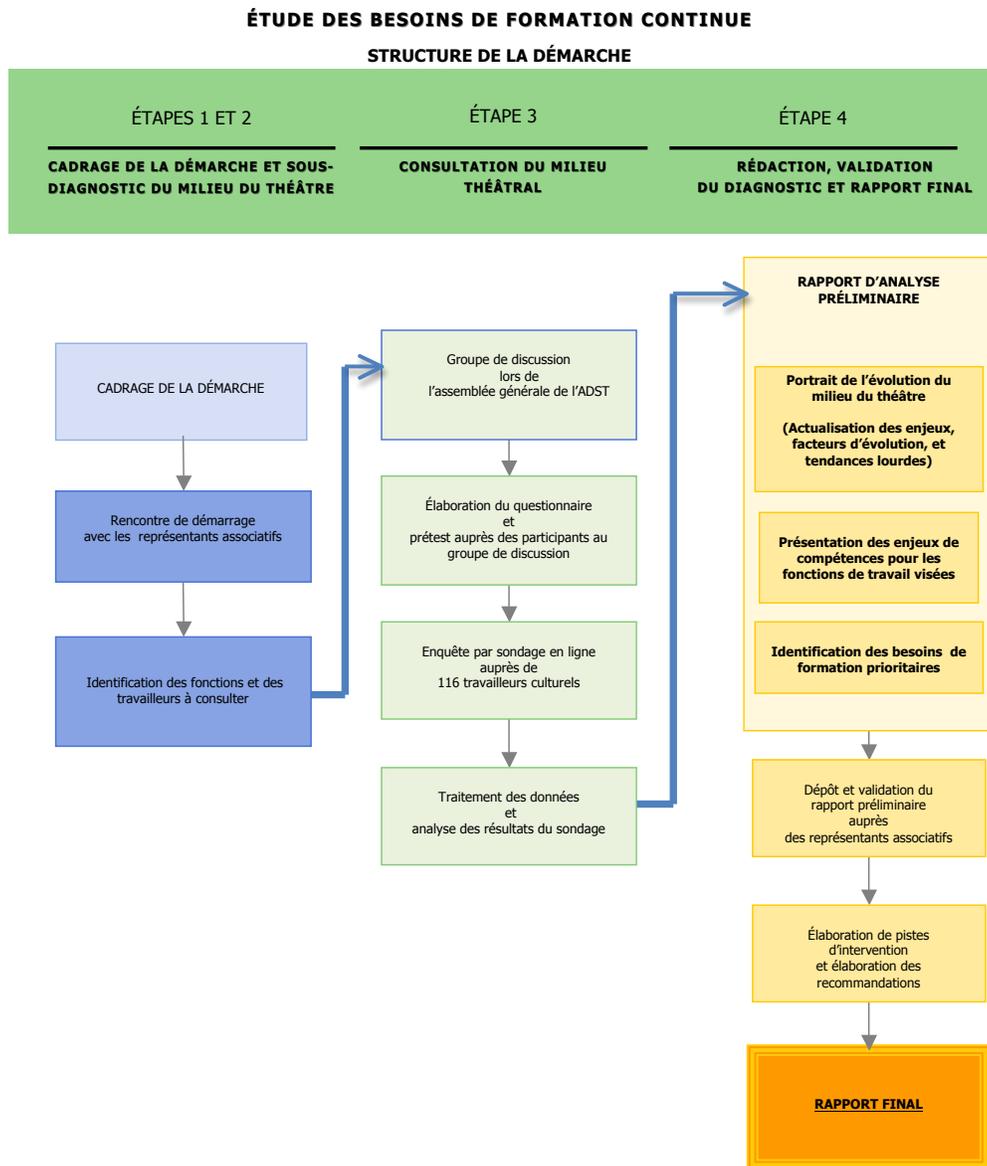
- d'actualiser le portrait de la réalité des travailleurs culturels représentés par regroupements spécialisés et pluridisciplinaires de la diffusion œuvrant dans le milieu théâtral;
- de dégager les principaux facteurs significatifs de développement qui affecteront ces fonctions au cours des trois prochaines années;
- de tracer le portrait des enjeux de compétences auxquels sont confrontés les travailleurs culturels en diffusion;
- 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'ADST, Les Voyagements et du CQT pour mener à terme une vaste collecte d'informations auprès des travailleurs culturels en diffusion œuvrant dans le milieu du théâtre. Cette consultation du milieu s'est échelonnée sur la période de juin 2014 jusqu'au 30 septembre 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 en diffusion ainsi qu'à identifier les besoins de formation continue de ce groupe.

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 d'un groupe de discussion avec des représentants des diffuseurs spécialisés en théâtre 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 participants au groupe de discussion;

- Mise en ligne et suivi d'un sondage auprès d'un échantillon de 116 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'ADST et Les Voyagements ont constitué une liste de leurs membres respectifs embauchant des travailleurs culturels. La responsable de la formation continue du CQT a communiqué avec les directions des différents organismes diffuseurs pour obtenir les coordonnées courriels de leurs travailleurs culturels. Par la suite, une invitation par courriel a été acheminée à 117 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 d'un groupe de discussion auxquels ont participé huit des onze organismes membres de l'ADST lors de l'assemblée générale en juin dernier.

Le sondage en ligne s'est déroulé du 15 au 30 septembre 2014. Cette consultation a permis de joindre 42 répondants à travers le Québec, soit 36 % comme taux de participation.

Ces résultats donnent une marge d'erreur de 12.1 % à un niveau de confiance de 95 %. Il est donc difficile de prétendre à une représentativité statistique, mais dans le contexte d'un diagnostic de besoins de formation, une étude qualitative avec un taux de participation de 36 % demeure satisfaisante. Toutefois, certaines des fonctions de travail ne sont pas suffisamment représentées pour clairement préciser des besoins de formation spécifiques à ces fonctions.

## 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.

**Logistique :** Les personnes responsables de la coordination technique et de la gestion des salles et des équipements.

**Médiation culturelle/Développement du public :** Les personnes responsables du développement de public, de l'animation des activités de développement de public et de la médiation culturelle.

**Diffusion/Communication/Accueil :** Les personnes responsables du développement des marchés, de la mise en marché, du développement de public, 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 42 répondants au sondage en ligne, près de 40 % déclarent avoir comme activité principale une fonction de direction et 26 % une fonction en Diffusion-Communication-Accueil. Des deux fonctions représentent à elles seules, deux sur trois répondants (28/42) ayant participé à l'étude. Le dernier tiers englobe les autres fonctions couvertes : administration (4), logistique (4), médiation culturelle/développement du public (3) et assistance administrative (2). Il sera donc difficile de tirer de réelles conclusions quant aux besoins spécifiques des travailleurs culturels qui exercent ces champs de spécialisation comme fonctions principales.

Comme l'indique le tableau 1, près de 70 % des répondants déclarent occuper au moins une fonction complémentaire alors que 40 % en assument aussi une deuxième. Ces résultats illustrent l'importance qu'occupe la polyvalence dans ce groupe de travailleurs culturels. Ils révèlent aussi que les fonctions en administration, en logistique, en médiation culturelle/développement de public sont plutôt pourvues de façon complémentaire à la fonction principale. Il en est de même pour la fonction diffusion/communication/accueil, mais un nombre égal de personnes l'assume comme fonction principale.

**Tableau 1 - Champs de spécialisation occupés dans le milieu du théâtre**

	DIRECTION	ADMINISTRATION	LOGISTIQUE	DIFFUSION/ COMMUNICATION/ ACCUEIL	MÉDIATION CULTURELLE/ DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC	ASSISTANCE ADMINISTRATIVE	AUTRE	TOTAL DES RÉPONSES
Fonction principale	17 (40.5 %)	4 (9.5 %)	4 (9.5 %)	11 (26.2 %)	3 (7.1 %)	2 (4.8 %)	1 (2.4 %)	42
Fonction complémentaire	1 (3.4 %)	5 (17.2 %)	1 (3.4 %)	8 (27.6 %)	12 (41.4 %)	2 (6.9 %)	0 (0.0 %)	29
Fonction complémentaire	0 (0.0 %)	2 (11.8 %)	7 (41.2 %)	3 (17.6 %)	1 (5.9 %)	3 (17.6 %)	1 (5.9 %)	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Un petit groupe travaille aussi dans d'autres fonctions de travailleurs culturels que celles couvertes par l'étude comme financement privé/philanthropie, direction technique, direction des locations et direction artistique.

La moitié des répondants travaillent pour un diffuseur spécialisé alors qu'une autre moitié se répartit quasi également entre les diffuseurs pluridisciplinaires et les festivals ou évènement sans lieu de diffusion. Une minorité seulement (7 %) dit travailler pour un festival ou évènement avec lieu de diffusion.

Dans 70 % des cas, l'organisme qui les embauche diffuse du théâtre de création (tableau 2). Pour un peu plus de 50 % des répondants, les diffuseurs donnent aussi dans le théâtre jeune public alors que 30 % diffusent aussi de théâtre de répertoire et un peu plus du quart, les arts de la marionnette.

**Tableau 2 - Genre(s) de théâtre produit par les organismes de diffusion représentés**

Genres de théâtre	Pourcentage	Nombre de répondants
Théâtre de création	70.0 %	28
Théâtre jeune public	52.5 %	21
Théâtre musical	12.5 %	5
Théâtre de répertoire	30.0 %	12
Arts de la marionnette	27.5 %	11
Théâtre d'intervention	2.5 %	1
Autres, précisez :	10.0 %	4
<b>Total des réponses</b>		<b>40</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

L'ADST est la principale association à laquelle sont affiliés les organismes de diffusion pour lesquels œuvrent plus de 45 % des répondants (tableau 3). Suit de près le CQT avec 41 %. RIDEAU et Les Voyagements représentent respectivement environ 30 % des répondants.

**Tableau 3 – Affiliation des organismes de diffusion**

Associations	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST)		46.2 %	18
Conseil québécois du théâtre (CQT)		41.0 %	16
Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)		33.3 %	13
Les Voyagements		30.8 %	12
Association des compagnies de théâtre (ACT)		7.7 %	3
Théâtres Unis Enfance Jeunesse (TUEJ)		5.1 %	2
Association québécoise des marionnettistes (AQM)		2.6 %	1
Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)		2.6 %	1
<b>Total des réponses</b>			<b>39</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

La majorité des répondants (80 %) travaillant pour les organismes de diffusion ont un statut de salarié régulier temps plein et 12 % sont à temps partiel. Un petit nombre de répondants seulement sont des travailleurs autonomes ou des salariés pigistes.

L'expérience de travail des travailleurs culturels est très variée. Tous les niveaux d'expérience sont représentés. On observe cependant une concentration aux deux extrémités de la pyramide. En effet, les travailleurs de moins de 5 ans d'expérience représentent plus de 40 % des répondants au sondage alors que ceux qui ont 20 ans et plus d'expérience constituent près du quart d'entre eux. Lors de l'analyse des besoins de formation, nous chercherons à mettre en lumière s'il y a des différences selon que les répondants soient de jeunes travailleurs ou des travailleurs expérimentés.

Plusieurs des caractéristiques des répondants sont susceptibles d'avoir un impact sur les besoins de formation continue exprimés. C'est pourquoi notre analyse visera à permettre le déploiement d'une offre de formation adaptée à cette réalité afin de répondre aux besoins de ces travailleurs culturels.

## 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 4, près de 80 % des répondants ont complété un diplôme universitaire dont 64 % un baccalauréat et 17 % une maîtrise. Le dernier 20 % détient des études secondaires (5 %) et collégiales (14 %). Aucune personne n'a des études de doctorat.

**Tableau 4 - Niveau de scolarité des travailleurs culturels**

Niveau de scolarité	Pourcentage	Nombre de répondants
Secondaire	4.8 %	2
Collégial	14.3 %	6
Baccalauréat	64.3 %	27
Maîtrise	16.7 %	7
Doctorat	0.0 %	0
<b>Total des réponses</b>		<b>42</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Pour près de 50 % des répondants, les études poursuivies sont en lien avec le théâtre. Ainsi, l'autre moitié ne détient pas de formation initiale en théâtre. Pour plusieurs d'entre eux, cette formation relève du domaine des arts et de la gestion.

### 2.2.2 La région administrative du lieu de résidence des travailleurs culturels

Le tableau 5 montre une forte concentration des travailleurs culturels à Montréal (33 %) ainsi qu'à Québec (27 %). Les 8 autres régions représentées regroupent respectivement peu de répondants et composent un total de seulement 16 répondants.

**Tableau 5 - Régions administratives du lieu de résidence des travailleurs culturels**

Régions administratives	Pourcentage	Nombre de répondants
01 Bas--Saint--Laurent	7.1 %	3
03 Capitale--Nationale	28.6 %	12
04 Mauricie	2.4 %	1
05 Estrie	2.4 %	1
06 Montréal	33.3 %	14
08 Abitibi--Témiscamingue	4.8 %	2
12 Chaudière--Appalaches	4.8 %	2
13 Laval	2.4 %	1
15 Laurentides	2.4 %	1
16 Montérégie	11.9 %	5
<b>Total des réponses</b>		<b>42</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 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 le CQT puisse proposer une programmation d'activités de formation continue qui permettra de suivre de près, sinon de devancer, les tendances qui touchent l'ensemble de ces 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 6 vise à mettre en lumière les différences de perception entre les différents groupes professionnels de travailleurs culturels selon le champ de spécialisation de leur fonction principale.

**Tableau 6 - Défis de développement des compétences pour l'ensemble des travailleurs culturels et selon leur fonction principale**

CHAMPS DE COMPÉTENCES	Nombre total de répondants désirant recevoir de la formation continue (n=42)	Direction (n=17)	Administration (n=4)	Logistique (n=4)	Diffusion/Communication/Accueil (n=11)	Médiation culturelle/Développement de public (n=3)	Assistance administrative (n=2)
Mise en marché/communication/promotion/accueil du public	26 62 %	7 41 %	1 25 %	1 25 %	11 100 %	3 100 %	2 100 %
Développement du public/médiation culturelle	24 57 %	7 41 %	2 50 %	1 25 %	9 81 %	3 100 %	1 50 %
Logiciel	23 55 %	9 52 %	1 25 %	3 75 %	5 45 %	2 66 %	2 100 %
Gestion d'un organisme de diffusion	21 50 %	9 52 %	2 50 %	1 25 %	6 54 %	2 66 %	1 50 %
Gestion des ressources humaines	19 55 %	11 64 %	3 75 %	0 0 %	5 45 %	0 0 %	0 0 %
Financement/comptabilité	17 41 %	9 52 %	2 50 %	2 50 %	3 27 %	0 0 %	1 50 %
Gestion des opérations courantes	16 38 %	6 35 %	1 25 %	2 50 %	4 36 %	1 33 %	2 100 %
Logistique de l'accueil d'une compagnie de théâtre	13 31 %	4 23 %	2 50 %	1 25 %	3 27 %	1 33 %	1 50 %
Gouvernance	12 29 %	7 41 %	1 25 %	1 25 %	3 27 %	0 0 %	0 0 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Cette compilation démontre l'impossibilité d'effectuer l'analyse des résultats par fonction due au faible taux de réponse au sondage. Devant cette situation, l'identification des besoins de formation portera plutôt sur les résultats d'ensemble sans distinction de besoins particuliers rattachés aux fonctions principales de travail.

### 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.

#### 3.2.1 Les compétences en diffusion/communication/promotion/accueil

Deux travailleurs culturels sur trois identifient avoir des besoins de formation dans les champs de compétences mise en marché/ communication/ promotion/ accueil du public. Ces travailleurs sont principalement des responsables des communications, mais aussi des directions d'organismes de diffusion.

D'abord, 59 % de tous les participants au sondage identifient des besoins de formation dans le champ de compétence de la **mise en marché**. Quatre compétences sont principalement pointées par plus d'une dizaine de répondants. Le tableau 7 les présente par ordre d'importance :

- Développer le milieu scolaire
- Comprendre les différents publics (adulte, jeune, scolaire, multiculturel)
- Développer le milieu « famille »
- Vente de groupes (scolaire et grand public)

Tableau 7 – Compétences à développer en mise en marché

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Développer le milieu scolaire		56.0 %	14
Comprendre les différents publics (adulte, jeune, scolaire, multiculturel)		48.0 %	12
Développer le milieu « famille »		48.0 %	12
Vente de groupes (scolaire et grand public)		48.0 %	12
Identifier les marchés cibles		36.0 %	9
Présence sur les marchés		32.0 %	8
Relations efficaces avec les producteurs		12.0 %	3
Participation dans les festivals		8.0 %	2
Autres, précisez :		8.0 %	2
<b>Total des réponses</b>			<b>25</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Notons que ce champ de compétences suscite l'intérêt de tous les répondants occupant une fonction en diffusion/communication/accueil. Un petit groupe de membres de la direction partagent cet intérêt.

D'autre part, 57 % des répondants identifient aussi des besoins de formation pour des aspects de la **communication et de la promotion** (voir tableau 8).

Une dizaine des compétences en communication et en promotion sont retenues comme nécessitant de la formation par plus d'une dizaine de répondants. Toutefois, trois d'entre elles sont vues comme plus importantes. Ce sont :

- Définir et positionner l'image de marque de son organisme de diffusion sur le marché
- Les médias sociaux comme outil de marketing
- Adapter son message selon le public et la plateforme

**Tableau 8 – Compétences à développer en communication /promotion**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Définir et positionner l'image de marque de son organisme de diffusion sur le marché		62.5 %	15
Les médias sociaux comme outil de marketing		62.5 %	15
Adapter son message selon le public et la plateforme		62.5 %	15
Stratégie et plan de communication		54.2 %	13
Rédaction pour le web et les médias sociaux		45.8 %	11
Choisir le bon média selon la clientèle visée		45.8 %	11
Commandites médiatiques		45.8 %	11
Langage visuel dans les communications Web		41.7 %	10
Connaissances de base en graphisme		41.7 %	10
Gestion d'un site Web		41.7 %	10
Relations de presse		37.5 %	9
Développement de contenu pour une infolettre		33.3 %	8
Production d'une capsule vidéo		33.3 %	8
Veille stratégique		29.2 %	7
Les différents formats de vidéo/photo et leur plateforme		29.2 %	7
Renouvellement de ses actions de promotion		29.2 %	7
Avantages et contraintes des médias sociaux		25.0 %	6
Utilisation des codes QR		20.8 %	5
Commerce électronique et boutique virtuelle		16.7 %	4
Gestion de crise		12.5 %	3
<b>Total des réponses</b>			<b>24</b>

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 (40 %) : **accueil et billetterie**. Les besoins identifiés le sont toutefois par moins de dix personnes.

**Tableau 9 – Compétences à développer en accueil/billetterie**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Transiger avec des clients difficiles (téléphone, courriel, accueil)		41.2 %	7
Former le personnel d'accueil, de billetterie et de vente		35.3 %	6
Accueil du public		29.4 %	5
Service à la clientèle		29.4 %	5
Accueil des groupes scolaires		23.5 %	4
Abonnement		23.5 %	4
Billetterie		17.6 %	3
Autres, précisez :		0.0 %	0
<b>Total des réponses</b>			<b>17</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.2 Les compétences en développement du public et médiation culturelle

Un peu plus de 57 % des travailleurs culturels participants au sondage (24/42) se sont montrés intéressés à acquérir ou à améliorer des compétences en développement du public et en médiation culturelle. Ces travailleurs sont issus principalement des répondants occupant une fonction de direction ainsi que des responsables des communications.

Quatre sujets suscitent un intérêt chez plus de dix personnes et sont illustrés par le tableau 10. Ce sont :

- Stratégie de développement de l’auditoire selon les marchés et les publics cibles
- Marketing relationnel
- Élaborer des activités de développement des publics/médiation culturelle
- Le web pour créer un lien avec le public

**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		58.3 %	14
Marketing relationnel		58.3 %	14
Élaborer des activités de développement des publics/médiation culturelle		50.0 %	12
Le web pour créer un lien avec le public		50.0 %	12
Sensibilisation du milieu scolaire		41.7 %	10
Interculturel/Multiculturel (jeunes et adultes)		33.3 %	8
Comprendre et développer une vision de médiation culturelle		33.3 %	8
Accueil et développement du jeune public		20.8 %	5
Développement de relations avec la communauté		20.8 %	5
Convaincre les acheteurs de la pertinence de la médiation culturelle		20.8 %	5
Rédaction de guides pédagogiques ou d'accompagnement		12.5 %	3
<b>Total des réponses</b>			<b>24</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.3 Les besoins de développement des compétences en logiciels

Pour presque 55 % des répondants, la demande de formation pour acquérir ou améliorer les compétences dans l'utilisation de logiciels ressort comme étant très importante, et ce, dans la plupart des groupes professionnels.

Trois types de logiciels arrivent au premier rang (52 %). Ce sont :

- Logiciels de montage vidéo (aucune suggestion)
- Logiciels de base de données (FileMaker)
- Logiciels de graphisme (In Design, Photoshop)

### 3.2.4 Les besoins dans le champ de compétences de la gestion d'un organisme de diffusion

Ce champ de compétences suscite l'intérêt chez 50 % des travailleurs culturels consultés.

Au tableau 11, deux champs de compétences sont identifiés comme des besoins de formation par plus d'une dizaine de répondants. Ces compétences sont :

- Planification stratégique
- Stratégie de diffusion et de mise en marché

Le développement de ces deux compétences ressort comme particulièrement important pour les répondants dans des postes de direction et en communication.

**Tableau 11 – Compétences à développer en gestion d'un organisme de diffusion**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Planification stratégique		60.0 %	12
Stratégie de diffusion et de mise en marché		55.0 %	11
Habiletés d'entrepreneur		35.0 %	7
Évaluation et gestion des risques		30.0 %	6
Gestion d'un projet d'immobilisation		30.0 %	6
Développement de son leadership		20.0 %	4
Gestion et maintien d'immeuble et autres actifs (équipements, entretien, assurances, etc.)		15.0 %	3
Révision ou précision du mandat de l'organisme		5.0 %	1
<b>Total des réponses</b>			<b>20</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Un commentaire recueilli soulève une réflexion quant à l'orientation de ces formations.

*« Les activités de gestion d'un organisme de diffusion sont pointues surtout lorsque la mission de ce dernier cible essentiellement le domaine de la création. Il faut savoir faire preuve d'audace sans tomber dans l'inaccessible ».*

### 3.2.5 Les compétences en gestion des ressources humaines

Moins de 50 % des travailleurs culturels participants au sondage ont identifié des besoins en matière de gestion des ressources humaines. C'est le cas cependant pour près de 65 % des répondants occupant une fonction de direction.

Ces besoins sont toutefois très variés. Conséquemment, un seul aspect de gestion des ressources humaines retient l'attention de plus d'une dizaine de répondants : la **gestion des conflits** (tableau 12). C'est le cas cependant des répondants occupant une fonction de direction qui représentent 70 % de ces demandeurs.

Tableau 12 – Compétences en gestion des ressources humaines

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Gestion de conflits		52.6 %	10
Gestion de la relève et transfert des connaissances		42.1 %	8
Gestion du changement technologique		42.1 %	8
Élaboration et négociation de contrats de travail		36.8 %	7
Négociation de contrats (co-diffusion, co-production, location)		31.6 %	6
Loi du travail et obligations		31.6 %	6
Gestion des avantages sociaux		26.3 %	5
Recrutement du personnel		26.3 %	5
Gestion de dossiers du personnel		26.3 %	5
Attraction, mobilisation et rétention du personnel		21.1 %	4
Diversité et gestion intergénérationnelle du personnel		21.1 %	4
Intégration du personnel et cohésion d'équipe		21.1 %	4
Gestion du travail d'équipe		21.1 %	4
Gestion des accidents de travail (droits et responsabilités, politiques, CSST, etc.)		21.1 %	4
Équité dans une politique salariale		21.1 %	4
Relations avec les artistes (concepteur, metteur en scène, comédiens, etc.)		15.8 %	3
Interprétation des ententes collectives		15.8 %	3
Gestion des redevances et des droits d'auteurs		10.5 %	2
<b>Total des réponses</b>			<b>19</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.6 Les compétences en financement/comptabilité

Seulement 40 % des travailleurs culturels participants au sondage ont identifié des besoins de formation en financement (16)/comptabilité (13).

Ce sont les répondants occupant une fonction de direction qui sont principalement concernés par les aspects du **financement**. Deux besoins particuliers ont retenu l'attention de onze (11) répondants. Ce sont (voir tableau 12) :

- Philanthropie (fondation, mécénat, etc.)
- Financement privé et collecte de fonds

**Tableau 13 – Compétences à développer en financement**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Philanthropie (fondation, mécénat, etc.)		68.8 %	11
Financement privé et collecte de fonds		68.8 %	11
Commandites		50.0 %	8
Dons d'entreprises et de particuliers		43.8 %	7
Dons planifiés		31.2 %	5
Sociofinancement (crowdfunding)		50.0 %	8
Visibilité des partenaires		50.0 %	8
Financement des tournées		6.2 %	1
Rédaction d'une demande de subvention convaincante		25.0 %	4
<b>Total des réponses</b>			<b>16</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

Les besoins de formation en **comptabilité** sont plus partagés et aucun en particulier n'est identifié par au moins dix répondants (tableau 13). Il est donc impossible difficile de faire ressortir de grandes priorités.

**Tableau 14 – Compétences en comptabilité**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Flux de trésorerie		53.8 %	7
Comptabilité pour un OBNL		46.2 %	6
Lecture des états financiers		38.5 %	5
Comptabilisation des échanges de services		38.5 %	5
Tenue de livres		30.8 %	4
Préparation et gestion d'un budget		23.1 %	3
Déduction à la source (DAS)		23.1 %	3
Déclaration de taxes		23.1 %	3
Négociation d'ententes bancaires (marge de crédit, prêt, etc.)		23.1 %	3
Principes de déclaration d'impôts pour travailleur autonome		15.4 %	2
Système de paie		7.7 %	1
<b>Total des réponses</b>			<b>13</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.7 Les compétences en gestion des opérations courantes

Un peu plus du tiers des travailleurs culturels participants au sondage (16/42) souhaitent acquérir des compétences de gestion des opérations courantes. Ces besoins sont aussi très variés et aucune priorité ne peut être dégagée comme le démontre le tableau 15.

**Tableau 15 – Compétences en gestion des opérations courantes**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Gestion des bases de données		60.0 %	9
Méthode de classement des dossiers courants (matériel et virtuel)		53.3 %	8
Archivage		40.0 %	6
Gestion des agendas et des échéanciers de travail		33.3 %	5
Organisation de l'échange d'information		33.3 %	5
Bureautique		13.3 %	2
Rédaction des procès-verbaux		0.0 %	0
<b>Total des réponses</b>			<b>15</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.8 Les compétences en logistique de l'accueil d'une compagnie de théâtre

Seulement le tiers des travailleurs culturels participants au sondage (13/42) souhaitent acquérir des compétences dans le domaine de la logistique de l'accueil d'une compagnie de théâtre.

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

- Gérer la circulation de l'information

**Tableau 16 – Compétences en logistique de l'accueil d'une compagnie de théâtre**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Gérer la circulation de l'information		76.9 %	10
Évaluer et répertorier les exigences logistiques de l'accueil d'une compagnie de théâtre		46.2 %	6
Gérer des projets multiples		46.2 %	6
Acquisition ou location d'équipements technologiques		38.5 %	5
Diffusion de spectacles interdisciplinaires (musique, danse, cirque, etc.)		38.5 %	5
Évaluation et gestion des risques en matière de santé et de sécurité		30.8 %	4
Effets spéciaux		23.1 %	3
Gérer le calendrier de répétitions		23.1 %	3
Autres, précisez :		7.7 %	1
<b>Total des réponses</b>			<b>13</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2014

### 3.2.9 Les compétences en gouvernance

Moins de 30 % des travailleurs culturels participant au sondage (13/42) ont identifié des besoins en ce qui concerne les compétences en gouvernance. Ce sont principalement des répondants à des postes de direction. Néanmoins, ils sont peu nombreux, même dans cette fonction, à considérer avoir des besoins d'améliorer leurs compétences en gouvernance. Il est donc impossible d'identifier des besoins prioritaires dans ce champ de compétences.

**Tableau 17 – Compétences en gouvernance**

Besoins de formation	Graphique	Pourcentage	Nombre de répondants
Rédaction des politiques de gestion		53.8 %	7
Renouvellement et dynamisation du CA		46.2 %	6
Droits, pouvoirs et responsabilités des membres du conseil d'administration dans une corporation sans but lucratif		38.5 %	5
L'ABC d'un conseil d'administration		23.1 %	3
Développement d'un OBNL		23.1 %	3
Définition de la vision de l'organisme		23.1 %	3
Comités statutaires		15.4 %	2
Communication efficace avec son CA		15.4 %	2
Préparation et animation d'une assemblée générale		7.7 %	1
<b>Total des réponses</b>			<b>13</b>

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 la gestion des médias et réseaux sociaux représente le principal changement en émergence affectant les organismes de diffusion.

Quelques répondants ont fait aussi allusion à l'intégration des technologies (vidéo, son, éclairage et automation) dans les productions scéniques.

### 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 ne sont que deux répondants à considérer que ce type de changements peut affecter les fonctions de travail dans le milieu de la diffusion.

## 5. Le perfectionnement et le développement professionnel

### 5.1 Formation continue au cours des trois dernières années

Le quart seulement des répondants n’a suivi aucune formation au cours des trois dernières années (tableau 18). Un travailleur culturel sur cinq a même suivi quatre formations et plus. On peut donc conclure que les travailleurs culturels du milieu de la diffusion sont généralement soucieux de leur développement professionnel.

**Tableau 18 – Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années**

NOMBRE D’ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE	POURCENTAGE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Aucune	26.8 %	11
1	14.6 %	6
2	19.5 %	8
3	19.5 %	8
4 et plus	19.5 %	8
<b>Total des réponses</b>		<b>41</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

Pour 40 % des répondants, ces formations ont été dispensées par les Conseils régionaux de la culture de Québec, de la Montérégie, de l’Estrie et de l’Abitibi-Témiscamingue. Seulement quatre répondants ont suivi des formations offertes par 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 (92 %). Un autre objectif important pour deux sur trois 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.

Pour les deux tiers des répondants occupant une fonction de direction une autre motivation importante consiste à bien gérer leur organisme ou leur service.

Enfin, devenir plus polyvalent constitue une motivation pour 46 % des répondants.

**Tableau 19 - Motivations à participer à des activités de perfectionnement**

MOTIFS	POURCENTAGE	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Accroître mes compétences dans l'exercice de ma profession actuelle	92.3 %	36
Suivre l'évolution de ma profession	64.1 %	25
Bien gérer mon organisme ou mon service	53.8 %	21
Devenir plus polyvalent	46.2 %	18
Améliorer ma connaissance du théâtre	17.9 %	7
Améliorer ma formation académique	15.4 %	6
Améliorer mes conditions de travail (revenus, autres)	12.8 %	5
Bien gérer ma carrière	10.3 %	4
Avoir accès à une autre profession et changer de poste	2.6 %	1
Autre, précisez :	0.0 %	0
<b>Total des réponses</b>		<b>39</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

### 5.2.2 Les obstacles au développement professionnel

Au tableau 20, on remarque que deux obstacles se distinguent des autres et prennent plus d'importance pour la participation aux activités de perfectionnement. Ces facteurs sont :

- Le manque de temps pour se perfectionner
- Le coût des activités de formation

Ces obstacles sont aussi apparus primordiaux pour l'ensemble des travailleurs culturels consultés.

Deux autres obstacles ont été identifiés par un nombre significatif de répondants et méritent d'être soulignés :

- L'accessibilité et la disponibilité de la formation
- La durée et le moment inadéquats de la formation

**Tableau 20 - 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	63.4 %	26
Le coût des activités de formation	61.0 %	25
L'accessibilité et la disponibilité de la formation	43.9 %	18
La durée et le moment inadéquats de la formation	36.6 %	15
L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins	29.3 %	12
Le manque d'information sur les formations disponibles	14.6 %	6
Le choix inadéquat des formateurs	12.2 %	5
La formation continue n'est pas une priorité pour mon employeur	7.3 %	3
Les approches pédagogiques désuètes	7.3 %	3
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes	2.4 %	1
<b>Total des réponses</b>		<b>41</b>

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

### 5.2.3 Les conditions pour participer aux activités de perfectionnement

Les deux plus importantes conditions à mettre en place (tableau 21) aux yeux des travailleurs culturels consultés sont :

- Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise
- Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet

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

- Favoriser les échanges, le réseautage et le soutien mutuel
- Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu
- Consulter le milieu pour le développement des contenus de formation

**Tableau 21 – 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
Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise	9 (56.2 %)	5 (31.2 %)	2 (12.5 %)	16
Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet	2 (14.3 %)	7 (50.0 %)	5 (35.7 %)	14
Favoriser les échanges, le réseautage et le soutien mutuel	2 (18.2 %)	4 (36.4 %)	5 (45.5 %)	11
Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu	3 (30.0 %)	3 (30.0 %)	4 (40.0 %)	10
Consulter le milieu pour le développement des contenus de formation	3 (30.0 %)	3 (30.0 %)	4 (40.0 %)	10
Décentraliser la formation vers les régions	7 (77.8 %)	2 (22.2 %)	0 (0.0 %)	9
Favoriser les formations multidisciplinaires	3 (33.3 %)	5 (55.6 %)	1 (11.1 %)	9
Privilégier l'expertise des gens du milieu comme fournisseurs de formation	3 (33.3 %)	3 (33.3 %)	3 (33.3 %)	9
Répéter les formations à différentes dates lorsque la demande est élevée	1 (12.5 %)	3 (37.5 %)	4 (50.0 %)	8
Faire appel à des expertises reconnues (même hors du Québec et du Canada)	4 (57.1 %)	3 (42.9 %)	0 (0.0 %)	7
Fournir une documentation de référence suite aux formations	1 (16.7 %)	1 (16.7 %)	4 (66.7 %)	6
Sensibiliser les employeurs à l'importance de la formation	2 (40.0 %)	0 (0.0 %)	3 (60.0 %)	5
Recourir aux fournisseurs d'équipements comme formateurs	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	2 (100.0 %)	2

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

Pour 80 % de ces répondants, la formation devrait se dérouler sur semaine et non pas les fins de semaine.

### 5.2.5 Les formules de formation les plus pertinentes

La formule retenue par le plus grand nombre de travailleurs culturels est celle de l'atelier pratique. Plusieurs autres formules sont identifiées par plus d'une dizaine de répondants. Il semble donc que ces travailleurs culturels sont ouverts à différentes formules de formation. Ce sont telles qu'illustrées dans le tableau 22 :

- Mentorat
- Cours magistral en salle de classe
- Séminaire
- Guides et outils
- Études de cas
- Coaching individuel
- Formation en ligne en différé

Tableau 22 – Formules de formation privilégiées

FORMULES DE FORMATION	CHOIX 1	CHOIX 2	CHOIX 3	CHOIX 4	TOTAL DES RÉPONSES
Atelier pratique	8 (44.4 %)	5 (27.8 %)	2 (11.1 %)	3 (16.7 %)	18
Mentorat	2 (13.3 %)	4 (26.7 %)	8 (53.3 %)	1 (6.7 %)	15
Cours magistral en salle de classe	7 (50.0 %)	4 (28.6 %)	2 (14.3 %)	1 (7.1 %)	14
Séminaire	7 (50.0 %)	5 (35.7 %)	1 (7.1 %)	1 (7.1 %)	14
Guides et outils	3 (21.4 %)	4 (28.6 %)	3 (21.4 %)	4 (28.6 %)	14
Études de cas	1 (7.7 %)	4 (30.8 %)	5 (38.5 %)	3 (23.1 %)	13
Coaching individuel	7 (58.3 %)	1 (8.3 %)	2 (16.7 %)	2 (16.7 %)	12
Formation en ligne en différé	2 (18.2 %)	1 (9.1 %)	4 (36.4 %)	4 (36.4 %)	11
Accompagnement par un pair	1 (12.5 %)	2 (25.0 %)	1 (12.5 %)	4 (50.0 %)	8
Stage de perfectionnement	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	1 (12.5 %)	7 (87.5 %)	8
Atelier interdisciplinaire	0 (0.0 %)	3 (50.0 %)	1 (16.7 %)	2 (33.3 %)	6
Formation continue créditée	0 (0.0 %)	3 (75.0 %)	0 (0.0 %)	1 (25.0 %)	4
Accès à des bases de données techniques	1 (33.3 %)	0 (0.0 %)	2 (66.7 %)	0 (0.0 %)	3
Réseautage	1 (33.3 %)	0 (0.0 %)	1 (33.3 %)	1 (33.3 %)	3
Groupe de co-développement	0 (0.0 %)	1 (50.0 %)	1 (50.0 %)	0 (0.0 %)	2
Formation en ligne en direct	0 (0.0 %)	1 (50.0 %)	1 (50.0 %)	0 (0.0 %)	2
Jumelage	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	0 (0.0 %)	0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

## 6. Les principaux constats en regard des travailleurs culturels

### Constat 1 – Difficulté à établir les besoins spécifiques des diffuseurs

- Le taux de réponse ne permet pas une marge d'erreur acceptable. Cette dernière est à 12.1 %;
- Seules les fonctions de direction et de responsables de la diffusion et des communications ont plus de 10 répondants;
- Plusieurs champs de compétences ne permettent pas de cibler des besoins identifiés par plus de dix répondants;
- Le faible taux de réponse ne permet pas de croiser les données qui permettraient de comparer les besoins de jeunes travailleurs culturels avec ceux des travailleurs expérimentés;
- Le faible nombre de répondants rend très difficile la convergence vers des priorités de formation.

### Constat 2 – La gestion de l'organisme de diffusion : le principal défi des directions

- La bonne gestion de l'organisme est une des principales motivations des directions pour participer à des activités de formation;
- La planification stratégique et la stratégie de diffusion et de mise en marché sont des besoins de formation particulièrement désignés par les directions d'organismes;
- La gestion des ressources humaines est le champ de compétences pour lequel les directions sont les plus nombreuses à identifier des besoins de formation sans toutefois dégager des consensus sur les besoins prioritaires;
- La gouvernance ressort comme une préoccupation de 40 % des répondants occupant une fonction de direction d'organismes de diffusion.

### Constat 3 – Le profil de la clientèle répondante suggère des pistes intéressantes quant à l'orientation de l'offre de formation

#### 3.1 Une clientèle répondante composée majoritairement de travailleurs réguliers à temps plein et hautement polyvalents

- La majorité (92 %) des répondants détient un statut de salariés temps plein (80 %) ou temps partiel (12 %);
- Plus de 70 % des répondants occupent une fonction complémentaire à leur fonction principale et 40 % exercent aussi une deuxième fonction complémentaire;
- Si 92 % des répondants visent à accroître leurs compétences dans l'exercice de leur fonction actuelle, 46 % veulent élargir cette pratique à d'autres domaines et devenir plus polyvalents;
- Les fonctions en administration, en logistique, en médiation culturelle/développement de public sont plutôt pourvues comme complémentaires à la fonction principale.

### 3.2 Une clientèle répondante majoritairement sans formation en théâtre

- Près de 50 % des répondants n'ont pas complété d'études en théâtre, mais plusieurs en gestion ou en arts.

### 3.3 Une clientèle avec un niveau d'expérience à deux pôles

- L'échantillon est composé de travailleurs représentatifs de tous les niveaux d'expérience;
- Les jeunes travailleurs de moins de 5 ans d'expérience représentent 40 % des répondants et les 20 ans et plus représentent le quart de l'ensemble des répondants.

### 3.4 Les répondants sont presque aussi nombreux à Québec qu'à Montréal

- Le tiers des répondants sont concentrés dans la région métropolitaine alors que 28 % proviennent de Québec;
- Les répondants de huit régions autres que Québec et Montréal représentent le tiers seulement de l'échantillon.

## Constat 4 – Les priorités de formation touchent deux principaux champs de compétences

- Deux répondants sur trois identifient des besoins de formation en **mise en marché et en communication**;
- Le **développement du public** est une préoccupation de plus de la moitié des répondants.

## Constat 5 - Des formules de formation à privilégier

- Le manque de temps et les coûts de la formation sont vus comme les principaux obstacles à la participation aux activités de formation continue;
- Plusieurs voient aussi l'accessibilité et la disponibilité de la formation ainsi que la durée et le moment inadéquats de la formation comme des obstacles significatifs;
- Considérant ces obstacles, les travailleurs culturels demandent de :
  - Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise
  - Rendre accessibles les contenus de formation sur Internet
  - Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu
- 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, mais les travailleurs consultés se montrent très flexibles quant à la formule à adopter.

## Constat 6 – Les médias et les réseaux sociaux, une préoccupation grandissante

*6.1 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 organisations 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.

## 7. Les recommandations

### Défi 1 – Resserrer les liens entre les diffuseurs et le CQT en matière de formation continue

Considérant que :

- L'ADST n'est pas un promoteur de formation continue;
- Le taux de participation des diffuseurs à l'étude de besoin de formation est faible;
- Les résultats de l'étude sont cohérents avec les préoccupations communes partagées par l'ADST et Les Voyagements face au développement des compétences des diffuseurs;
- Plusieurs des besoins de formation identifiés pour les travailleurs des organismes de diffusion sont identiques à ceux des travailleurs culturels des compagnies de théâtre;

Nous recommandons que le CQT :

- Mette en place avec l'ADST et Les Voyagements des mesures concrètes de communication favorisant le partage des préoccupations communes en matière de développement des compétences;
- Associe l'ADST comme représentant du milieu des diffuseurs aux activités de planification de son comité de formation continue pour l'ensemble du milieu du théâtre;
- Relais l'offre de formation continue pour les travailleurs culturels des compagnies de théâtre à l'ADST et Les Voyagements afin que celles-ci puissent la faire connaître et la rendre accessible aux travailleurs dans les organismes de diffusion et ainsi favoriser des activités de formation continue communes pour les deux groupes;
- Tienne compte des besoins de formation exprimés par les diffuseurs lors de la mise en place de sa programmation annuelle de formation continue;
- Prévoit un suivi triennal de l'étude des besoins de formation auprès des diffuseurs.

### Défi 2 – La priorité des diffuseurs : la mise en marché, les communications et le développement du public

Considérant que :

- La mise en marché et les communications sont des champs de compétences prioritaires pour deux répondants sur trois;
- Plus de la moitié des répondants identifient des besoins de formation en lien avec le développement du public et la médiation culturelle;
- Les répondants identifiant ces besoins sont principalement des travailleurs culturels du domaine de la diffusion/communication;

Nous recommandons que le CQT :

- Prene compte des besoins des diffuseurs dans l'élaboration de son offre de formation.

### **Défi 3 – Soutenir le développement des compétences à la direction des organismes de diffusion**

Considérant que :

- La gestion des organismes de diffusion est de plus en plus complexe;
- Près de 30 % des répondants occupant des fonctions de direction ont moins de 5 ans d'expérience de travail dans le milieu du théâtre, ce qui soulève des besoins pour la relève;
- Un peu plus de 40 % des répondants ont 20 et plus d'expérience dans le milieu et sont peu nombreux à participer aux activités de formation;

Nous recommandons que le CQT :

- Élabore une offre de formation pour les travailleurs de la relève ainsi que pour les travailleurs plus expérimentés et que les niveaux différents soient bien identifiés dans sa promotion;
- Propose une offre de formation continue pour soutenir la relève à la fonction de direction des organismes de diffusion portant sur le développement des compétences d'entrepreneur et l'élaboration d'une stratégie de diffusion et de mise en marché;
- Cible le développement des compétences en planification stratégique pour les directions plus expérimentées;
- Instaure une communauté de pratiques ou groupe de co-développement en gestion des ressources humaines pour les travailleurs expérimentés désireux de partager et d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de gestion de la relève, du transfert des connaissances, des pratiques contractuelles et autres sujets dans ce champ de compétences;
- Planifie une activité sur la gestion des conflits pour tous.

#### **Défi 4 – Rendre disponibles des formations adaptées pour les travailleurs culturels en diffusion portant sur les logiciels utilisés dans le cadre de leur travail et maintenir les coûts accessibles pour faciliter leur participation**

Considérant que :

- L'utilisation de l'informatique est essentielle au bon fonctionnement des organismes de diffusion;
- La maîtrise des logiciels est un champ de compétences pour lequel un nombre important de travailleurs culturels (55 %) 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, FileMaker);
- relaie l'information dans son catalogue de la formation continue pour les formations adaptées aux besoins des travailleurs culturels.

#### **Défi 5 – Implication du milieu dans le développement des contenus**

Considérant que :

- La consultation du milieu pour le développement de l'offre de formation est perçue comme une condition gagnante par les répondants;

Nous recommandons que le CQT, en collaboration avec l'ADST:

- Favorise l'implication des experts du milieu en les consultant au besoin lors de la mise en place de la programmation à cette clientèle.

## Annexe 1

### Participants au groupe de discussion

Date : 10 juin 2014

Louise Allaire, les Gros Becs  
Sylvain Bélanger, Théâtre d'Aujourd'hui  
Danièle Drolet, La Licorne  
Marie-Ève Dumont, Théâtre Périscope  
Alain Grégoire, La Maison Théâtre  
Benoît Lagrandeur, Théâtre La Rubrique  
Sophie Lecathelinais, Coord. ADST  
Annie Ranger, Théâtre aux Écuries  
Stéphane Villeneuve, L'arrière-scène