

création  
d'emplois  
formation  
continue

**Vers une**

**approche globale**

**visant le soutien**

**à la création d'emplois**

**et la formation continue**

**dans le secteur culturel**

**DOCUMENT INTÉGRAL**

---

Proposition du Groupe de travail interministériel

Juin 2000

# Table des matières

<i>Avant-propos</i> .....	1
<i>I. Un environnement en pleine mutation</i> .....	3
<i>II. Une vision dynamique du développement des ressources humaines dans le secteur culturel</i> .....	10
<b>AXE 1 : CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI</b> .....	10
Consolidation de l'emploi .....	12
Développement de l'emploi .....	16
<b>AXE 2: ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE</b> .....	19
<b>AXE 3 : CONNAISSANCE DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b> .....	24
<i>III. Plan d'action stratégique</i> .....	25

**Note :** Les termes employés pour désigner les personnes sont pris au sens générique. Ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

# Avant-propos

À l'automne de 1997, la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, madame Louise Harel, et la ministre de la Culture et des Communications, madame Louise Beaudoin, convenaient de la pertinence d'élaborer une stratégie de développement de la main-d'œuvre culturelle.

Le présent document constitue la proposition du Groupe de travail interministériel qui a été mandaté pour définir une stratégie de développement des ressources humaines en culture. Le Groupe de travail interministériel, composé de représentants du ministère de la Solidarité sociale, d'Emploi-Québec, du ministère de la Culture et des Communications et du Conseil québécois des ressources humaines en culture, a été soucieux d'inscrire sa proposition dans le contexte des mutations de l'économie et de la transformation des relations entre les organisations sur le plan local, national et international.

Le but de la stratégie consiste à soutenir le secteur culturel dans ses efforts pour assurer le développement des ressources humaines en tenant compte de ses caractéristiques. Celles-ci portent principalement sur la prépondérance du travail autonome (artistes, artisans, autres travailleurs autonomes) et la multitude de petites organisations très diversifiées.

Le « virage ressources humaines » que propose la stratégie permettra de relever les défis auxquels les travailleurs et les organisations culturelles feront face au début du XXI<sup>e</sup> siècle, soit la globalisation des marchés et la mondialisation des échanges, l'intégration des nouvelles technologies de l'information et la mutation des habitudes de consommation. De plus, ces nombreuses transformations exigent la mise à jour constante des politiques publiques afin d'assurer le développement des arts et de la culture.

Cette stratégie s'appuie sur les travaux du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC)<sup>1</sup> qui, rappelons-le, est reconnu comme comité sectoriel par Emploi-Québec.

La présente proposition précise les axes et les objectifs, et comprend un plan d'action stratégique.

---

1. *Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture — Cadre d'analyse et diagnostic, et Les ressources humaines : une question de culture — Plan stratégique de développement du Conseil québécois des ressources humaines en culture.* Ces deux documents ont été produits par le Groupe DBSF en avril 1999.

## **Composition du Groupe de travail interministériel**

### ***Ministère de la Solidarité sociale***

Lorraine Séguin, agente de recherche et de planification

### ***Emploi-Québec***

Marie Doyon, agente de recherche et de planification

### ***Ministère de la Culture et des Communications***

Gaétan Patenaude, agent de recherche et de planification

Responsable de la recherche et de la rédaction

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

Michel Laurence, président

Dominique Violette, vice-présidente

Manon Lapointe, administratrice

Daniel Hébert, administrateur

Louise Brunet, administratrice

Louise Boucher, coordonnatrice

## **Présentation du CQRHC**

La mission du CQRHC, organisme qui rassemble les associations et les regroupements du secteur culturel, est de contribuer à l'élaboration de stratégies vouées à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des ressources humaines dans ce secteur.

À titre de comité sectoriel reconnu par Emploi-Québec, il collabore avec les ministères concernés par la stratégie, de même qu'avec le ministère de l'Éducation en matière d'adéquation des programmes avec les réalités du marché du travail. Les conseils régionaux de la culture sont également membres du CQRHC à titre de partenaires de la concertation régionale sur le plan culturel.

Les actions du CQRHC s'adressent aux organisations culturelles, aux ressources humaines du secteur et aux candidats à l'emploi. Les membres des associations et des regroupements visés exercent une activité professionnelle dans l'un des huit sous-secteurs suivants :

- danse, musique, théâtre ;
- spectacles, variétés, humour ;
- audiovisuel (cinéma, télévision, vidéo, multimédia, arts médiatiques) ;
- enregistrement sonore ;
- arts visuels ;
- littérature ;
- métiers d'art ;
- muséologie et patrimoine.

# I. Un environnement en pleine mutation

*Le changement déferle sur tous les fronts à la fois et n'épargne rien ni personne. Tous les domaines sont touchés. L'ampleur et la simultanéité des phénomènes nous plongent inexorablement dans ce qu'il est convenu d'appeler le régime transitoire post-capitaliste ou post-industrialiste qui nous mènera vers une future « société du savoir ».*

Le futur présent <sup>2</sup>

Cette première section aborde, d'une façon globale, quelques transformations susceptibles d'influer sur le développement de la société et le secteur culturel au cours des prochaines années. Les principaux défis concernent la globalisation des marchés et la mondialisation des échanges, l'intégration des nouvelles technologies de l'information, la mutation des habitudes de consommation, les politiques publiques et le développement des ressources humaines.

## Globalisation des marchés et mondialisation des échanges

La globalisation des marchés et la mondialisation des échanges sont des caractéristiques significatives de la nouvelle économie<sup>3</sup>. Par ailleurs, les enjeux économiques, sociaux et culturels que pose le développement du commerce international sont considérables et les acteurs présents sur l'échiquier ne sont pas tous à armes égales. Un texte de Herbert I. Schiller<sup>4</sup> nous présente l'ampleur du phénomène ainsi que le rôle qu'entendent jouer les États-Unis :

« [...] le rapport de M. Ira Magaziner, *The Framework for Global Electronic Commerce [Un cadre général pour le commerce électronique global]*, préconise le développement sans entraves du commerce électronique, tant aux États-Unis que dans le reste du monde.

« Le plaidoyer du rapport Magaziner pour un libre flux du commerce électronique irait de soi — et serait même le bienvenu — si les participants étaient très nombreux et de force plus ou moins égale dans l'arène nationale et internationale. La réalité est tout autre. L'économie naissante de l'électronique, sur un aspect crucial, ressemble à la situation des lendemains de la Seconde Guerre mondiale. À l'époque, en exigeant et en imposant une « libre circulation de l'information », les États-Unis permirent à leurs conglomerats géants des médias et de la culture de saturer la planète de leurs produits et services. »

Les enjeux de la mondialisation pour une société comme le Québec sont donc de préserver la capacité de l'État de soutenir la création, la production et la diffusion de ses artistes et des organisations culturelles. Pierre Lampron, président sortant de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), résume ainsi la problématique :

- 
2. Pierrette Gagné et Michel Lefebvre, *Le futur présent. Au diapason du savoir*, Publi-Relais, Montréal, 1995.
  3. Dans le chapitre « Constater le changement », les auteurs du livre *Le futur présent* définissent la globalisation comme consistant « non pas en la création d'une économie planétaire, mais en la constitution de grands blocs commerciaux à l'intérieur desquels les économies nationales des pays membres ne forment plus qu'une entité 'globale' ». Quant à la mondialisation, les auteurs, après avoir précisé que « c'est un phénomène récent, inégal et multiple », ajoutent que c'est « la notion la plus difficile à définir simplement. » Ils proposent la définition suivante : « Elle décrit le processus selon lequel ce qui se passe en un point du monde a des répercussions partout ailleurs du fait de l'interconnexion et de l'interdépendance des États, des industries et des sociétés. Bien que l'on ne puisse encore parler d'unification ni d'homogénéisation, les économies de tous les pays n'en deviennent pas moins autant de vases communicants dans un seul et même système sur lequel les autorités nationales n'ont qu'une influence limitée. » C'est « l'économie-monde » selon la formule de Braudel.
  4. « *Dominer l'ère électronique. Vers un nouveau siècle d'impérialisme américain* », dans *Le monde diplomatique*, Août 1998, pages 1, 18 et 19.

« Il est beaucoup question ces temps-ci de la diversité culturelle et de l'impérieuse nécessité, sinon du devoir d'un gouvernement comme celui du Québec d'intervenir sur toutes les tribunes pour s'assurer que les règles internationales respectent cette responsabilité des États d'intervenir en faveur de leur culture. [...] »

« Que plaide le Québec ? Le droit le plus fondamental d'offrir à sa population un choix réel d'accès à sa production nationale de disques, de livres, de spectacles d'envergure, de cinéma, de programmes télévisuels et de multimédias. Et que plaident les Américains et, en appui, les grandes corporations multinationales ? Que ces productions sont assimilables à tout autre produit de masse et que, de ce fait, elles doivent relever des règles usuelles du marché. Ils ont raison et ils ont tort. En effet, la production audiovisuelle répond bien à des règles de marché. Mais ces règles, si elles étaient appliquées sans nuances — en l'occurrence sans possibilité de soutien de l'État en comparaison de leurs effets — ne laisseraient aucune possibilité à la production nationale de petits pays de se réaliser et de se diffuser. Admettre ces postulats, c'est défendre la diversité. Les nier, c'est accepter l'inévitable uniformisation des genres, des sources d'inspiration et des modes d'expression, c'est aussi accepter de bâillonner nos créateurs, par acte d'indifférence. On est donc, en cette fin de siècle, à reconnaître l'importance fondamentale des entreprises culturelles et de leur production pour la spécificité d'un pays<sup>5</sup>. »

Ce dossier complexe évolue à une vitesse très rapide. Le gouvernement du Québec est conscient des enjeux et les ministères concernés suivent le dossier de très près. Voici en résumé la position du gouvernement du Québec. « Dès l'automne, aux discussions internationales de Moncton, de Mexico et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), la culture va se retrouver au centre des débats. Les ministres Beaudoin et Maltais, en accord avec le vice-premier ministre et ministre d'État à l'Économie et aux Finances, Bernard Landry, soulignent que les accords internationaux du commerce ont de plus en plus d'effets sur la capacité d'intervention des gouvernements qui, comme celui du Québec, ont compétence pour soutenir et promouvoir la culture. À l'approche des prochaines négociations commerciales multilatérales qui auront lieu à l'Organisation mondiale du commerce, les ministres craignent que soit remis en cause et même contesté le pouvoir qu'a le gouvernement de soutenir la création en matière de culture. Les ministres sont convaincus que « la culture doit faire l'objet d'un statut particulier à l'égard des accords internationaux du commerce et que ce statut doit être balisé par des règles consignées dans une convention ou dans tout autre instrument international approprié ». À cette fin, le gouvernement du Québec fait valoir « que la culture doit être inscrite à l'ordre du jour des prochaines négociations à l'Organisation mondiale du commerce afin d'y définir un processus pour l'élaboration d'une telle convention ou d'un tel instrument, le gouvernement du Québec réaffirmant sa position en faveur de l'exception culturelle tant et aussi longtemps qu'une telle convention ou un tel instrument n'aura pas force d'application<sup>6</sup>. »

## **Intégration des nouvelles technologies de l'information**

Dans un passage intitulé « Les défricheurs d'une société nouvelle », Gagné et Lefebvre écrivent :

« Sur l'inforoute, de nombreux défricheurs sont à l'œuvre. Sans faire trop de bruits, une nouvelle industrie aux possibilités insoupçonnées voit le jour : le multimédia. Derrière ce mot se cache tout le contenu numérisé qui circulera demain sur l'inforoute, et un jour dans le cyberspace. Un savoir incommensurable qui taillera en pièces les modes actuels de fonctionnement et d'organisation.

« Le multimédia, c'est en fait l'ensemble des produits véhiculés sous forme numérisée des informations sonores, visuelles ou textuelles. Un univers géré de plus en plus intelligemment par l'ordinateur. Au total, plusieurs milliards de dollars y seront investis car c'est là en définitive que seront les véritables profits, que l'on retrouvera les gagnants et les perdants. Voilà qui explique le vent d'acquisitions soufflant actuellement sur le secteur du divertissement<sup>7</sup>. »

*La politique québécoise de l'autoroute de l'information* illustre précisément en quoi la nouvelle économie fondée sur le savoir constitue un enjeu pour la société :

5. Notes pour l'allocution de M. Pierre Lampron, président de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC), prononcée lors du déjeuner-causerie de l'Académie canadienne du cinéma et de la télévision, 25 mars 1999.
6. Communiqué de presse *La diversité culturelle, un enjeu vital – L'Opposition refuse de s'impliquer*, Québec, le 16 juin 1999 ([http://www.mri.gouv.qc.ca/le\\_ministere/communiques/990616\\_fr.html](http://www.mri.gouv.qc.ca/le_ministere/communiques/990616_fr.html))
7. *Op cit.*, p. 96.

« La démarche est de taille et introduit l'idée d'une révolution aussi bien culturelle que structurelle. Culturelle en ce sens qu'elle touche profondément les modes de pensées, bouscule les valeurs, modifie les comportements et instaure de nouvelles pratiques, de nouveaux rapports entre individus, groupes sociaux et éventuellement entre les États. Structurelle en ce qu'elle modifie les rapports de force, la nature des activités et les modes de fonctionnement des organismes privés<sup>8</sup>. »

Elle comprend un chapitre sur la dimension culturelle. On y aborde notamment la création d'une masse critique et attrayante de contenu en français, le respect des droits du patrimoine culturel québécois et la commercialisation des produits culturels québécois sur l'inforoute. On peut y lire : « Si la culture québécoise a pu survivre et se développer dans son environnement nord-américain, c'est qu'elle a su tirer pleinement parti des occasions que lui offrait l'ouverture sur le monde et sur sa propre diversité [...] Il n'en tient donc qu'à nous de bâtir un tronçon de l'inforoute qui nous ressemble. »

Tout le potentiel de développement qu'offrent les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et, en particulier, l'inforoute en matière d'un élargissement de l'accès à la culture suppose une appropriation des NTIC par les milieux culturels québécois :

« [...] avant d'en arriver à une diffusion systématique et à grande échelle de la culture, les milieux culturels québécois devront, eux aussi, s'approprier les NTIC. Les artistes, par exemple, bien qu'ils soient déjà nombreux à le faire, devront de plus en plus savoir travailler en partenariat avec des informaticiens ou des techniciens de l'information. Les médias devront encore davantage s'engager dans la conception de produits originaux et complémentaires par rapport à ce qu'ils offrent habituellement. Les industries culturelles devront se lancer résolument dans le marché des produits précisément destinés aux inforoutes.

« Les milieux culturels devront également créer des réseaux informatiques non seulement pour une question d'efficacité, mais aussi dans le but d'universaliser la culture, de la rendre plus démocratique, d'élargir son accessibilité à un maximum de citoyens<sup>9</sup>. »

Par ailleurs, les nouvelles technologies modifient en profondeur les façons de faire des affaires, et les entreprises du secteur culturel n'y échappent pas :

« La vente traditionnelle de produits culturels se trouvait déjà confrontée au décloisonnement de la vente au détail, alors que livres, disques, vidéocassettes, revues, produits multimédias, etc., sont désormais et, de plus en plus souvent, offerts sous un même toit ou par des marchés de grande surface. La venue de disquaires et de libraires virtuels, notamment, oblige maintenant les entreprises traditionnelles de la culture à s'adapter à un nouvel environnement électronique dont les impératifs commerciaux exigent un remodelage complet, parfois dès la création ou la production jusqu'à l'édition, au marketing et à la vente du produit. Chose certaine, la dématérialisation des produits aura des conséquences sur l'organisation des industries culturelles et il paraît fondamental qu'une importante réflexion soit rapidement amorcée pour étudier les incidences du commerce virtuel ou électronique sur les industries culturelles québécoises<sup>10</sup>. »

## **Mutation des habitudes de consommation**

La question d'apprivoiser les nouveaux publics et les nouveaux marchés revêt une importance cruciale pour les organisations du secteur culturel.

Plusieurs signes laissent croire qu'il y a une stagnation, voire une baisse de la popularité des spectacles auprès du public depuis quelques années. Ainsi, une étude récente de Statistique Canada<sup>11</sup> indique que, de 1986 à 1996, le marché de consommation de spectacles de scène au Canada est passé de 619 M\$ à 670 M\$, soit une augmentation de 8,2 % en dix ans. Toutefois, la part du marché des services de divertissement allouée aux arts de la scène a diminué de 16 % à 12 %, les Canadiens dépensant davantage pour se divertir à la maison. De plus, la proportion des ménages qui assistent à des spectacles sur scène a fléchi de 39 % à 36 % au cours de cette période. Ces données vont dans le sens des observations faites au cours des dernières années sur la fréquentation des spectacles, notamment en

---

8. *Agir autrement, La politique québécoise de l'autoroute de l'information*, gouvernement du Québec, 1998, p. 11.

9. *Ibid.*, p. 43-44.

10. *Ibid.*, p. 45.

11. Statistique Canada, *Indicateurs de services, 1998* (étude numéro 63-016).

marge de l'élaboration de la politique de diffusion des arts de la scène, *Remettre l'art au monde*, adoptée par le gouvernement du Québec en 1996. On y constate que la croissance de l'offre de spectacles est supérieure à celle de la fréquentation, que le public est volatile, que les ressources publiques consacrées à la diffusion sont importantes et que les fonctions production et diffusion supposent des ressources humaines importantes.

Dans la perspective d'alimenter de nouveaux publics, Lise Bissonnette soulève la problématique de la relation entre les artistes et les citoyens et situe l'enjeu du développement culturel :

« Dans le paysage culture-école, les comités culturels ont un rôle original, spécifique. Ils n'enseignent pas des matières culturelles, ni ne cherchent à susciter des vocations artistiques. Ils veulent créer une attitude et une habitude, celle de la fréquentation culturelle, j'oserais dire de la « consommation culturelle ». Les vocations artistiques au Québec ne font pas problème. Nos universités remettent des diplômes en art, chaque année, à près de 2 000 jeunes dont le principal problème ne sera pas de trouver l'inspiration et de créer, mais bien de dénicher une clientèle pour leurs créations, de rejoindre un public, des amis, des acheteurs.

« [...] Il s'agit surtout d'établir que votre action se situe non pas dans l'école, dans ses contenus formels, sur ses lieux, dans sa dynamique d'apprentissage, mais bien sur son seuil, non pour y entrer mais pour y préparer les « sorties » au sens concret du terme, celui, très beau, de la promenade hors de chez soi, donc hors de son moi. [...] Si vous réussissez, chez l'un ou l'autre, à créer l'habitude de la fréquentation des biens culturels, vous leur donnerez la clé d'un ressourcement personnel et continu. Plus que des citoyens et certainement que des travailleurs, ils seront des individus capables de résister à la fatalité et à la passivité que suscitent les nouveaux environnements économiques et sociaux, capables de chercher et de trouver du sens au milieu d'un monde éclaté<sup>12</sup>. »

On constate que les emplois liés à l'élargissement des publics peuvent être créés non seulement dans les entreprises culturelles, mais également au sein des organismes qui travaillent dans le secteur de l'éducation, dans le secteur municipal et dans le secteur touristique.

## **L'effet potentiel des politiques publiques sur le développement culturel**

Les politiques gouvernementales<sup>13</sup> exercent une influence marquée sur la vitalité du secteur culturel. Leur incidence se manifeste de nombreuses façons :

- Elles assurent la vitalité, voire la survie de certains sous-secteurs face aux pressions mondiales et à la taille restreinte des marchés.
- Elles font en sorte que des organismes comme les musées, les compagnies de théâtre, de musique et de danse, les particuliers reçoivent un financement direct.
- La réglementation peut exercer une influence certaine sur les possibilités de gagner sa vie dans le secteur, en exigeant, par exemple, que la programmation radiophonique et télévisuelle ait un contenu canadien minimal.
- Un régime fiscal préférentiel peut favoriser la viabilité économique des produits culturels canadiens, comme les revues.
- Les politiques gouvernementales ont une incidence sur les revenus des particuliers en leur permettant de toucher des droits sur la propriété intellectuelle (droits d'auteur).

---

12. Colloque « Réforme scolaire et culture — Contact + 98 ».

13. Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture — Cadre d'analyse et diagnostic, p. 37.



Au cours des dernières années, les gouvernements des paliers fédéral, provincial et municipal ont mené une lutte vigoureuse contre les déficits dans l'ensemble des secteurs d'activité. Au moment d'atteindre l'équilibre budgétaire, des pressions énormes s'exercent sur eux pour qu'ils réinvestissent ou qu'ils réduisent l'impôt des particuliers. Dans ce contexte difficile, le secteur culturel se trouve en compétition avec d'autres secteurs comme la santé et l'éducation pour l'octroi des investissements publics<sup>14</sup>. Par ailleurs, l'endettement et la stagnation du revenu disponible des particuliers, qui ne semblent pas prêts de se résorber à court et moyen terme, ont un effet sur le budget consacré aux loisirs et à la culture.

Une des politiques adoptées récemment par le gouvernement du Québec et susceptibles d'influencer directement le secteur culturel est celle qui vise le développement local et régional. Grâce à cette politique, le gouvernement veut intégrer ou regrouper les services, responsabiliser les instances locales et régionales dans la gestion des services, associer en partenariat les acteurs locaux et régionaux, assurer l'adaptation locale et régionale des politiques et programmes gouvernementaux et adopter des modes de gestion modernes et adaptés. Pour le secteur culturel, le défi de cette approche décentralisée est la considération des caractéristiques de ce secteur dans le processus de planification et d'établissement des priorités budgétaires des instances locales et régionales.

Le gouvernement du Québec a conclu en avril 1997 une entente avec le gouvernement fédéral en vertu de laquelle il administre les mesures actives destinées à la main-d'œuvre québécoise. Cette entente a été suivie de la plus importante réforme des services publics d'emploi et de la création d'Emploi-Québec. Une dimension importante de cette réforme est la gestion décentralisée aux paliers local et régional du choix des priorités et des budgets. Deux structures nouvelles ont donc été créées pour répondre aux besoins des individus et des entreprises, soit les centres locaux d'emploi (CLE) et les centres locaux de développement (CLD). Les CLE relèvent du ministère de la Solidarité sociale et les CLD, du ministère des Régions et du ministère des Affaires municipales et de la Métropole.

## **La nouvelle économie et le développement des ressources humaines**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la nouvelle économie et la mondialisation comme tendance de l'économie posent des défis majeurs aux entreprises, de tous les continents, et tout particulièrement aux entreprises de petite taille. Pour relever ces défis, les entreprises devront disposer d'une main-d'œuvre possédant des compétences à la fine pointe des tendances.

### **Concilier les besoins en ressources humaines du secteur du multimédia avec les caractéristiques du secteur culturel comme « gisement d'emplois »**

Les employeurs du secteur du multimédia perçoivent les travailleurs du secteur culturel, en particulier ceux qu'ils nomment les « créatifs », comme ayant les caractéristiques recherchées pour combler les nombreuses fonctions de travail en demande. Le secteur du multimédia offre donc de nouvelles occasions d'engagements pour les artistes et artisans du secteur :

« Le secteur des technologies de la communication, en très forte croissance, a, certes, des besoins de recrutement importants. Mais les compétences informatiques ne suffisent pas toujours pour y trouver un emploi. Les analystes-programmeurs formés dans les années 70 l'ont constaté au prix d'un taux de chômage élevé [...] Cette industrie réclame maintenant des « créatifs » qu'une formation généraliste, de la littérature à l'image, rend capables d'initiative, d'adaptation et d'innovation. Les compétences informatiques requises à l'embauche se résument, tout compte fait, à ne pas être rétif à l'utilisation de l'ordinateur. Les producteurs de loisirs informatisés préfèrent ainsi recruter des artistes formés de manière traditionnelle : « Leur œil est entraîné à se concentrer sur les mouvements du corps », remarque M<sup>me</sup> Karen Chelini,

---

14. Statistique Canada nous informe que sur le plan canadien, les subventions publiques constituent la deuxième source de revenus en importance pour les organismes en arts d'interprétation. Cette contribution représente 32 % des budgets d'exploitation comparativement à 37 % il y a dix ans. On indique également que le partenaire fédéral, qui était le plus généreux, est aujourd'hui devancé par le partenaire provincial. Après avoir constaté une baisse de 8,8 % des subventions provinciales, on signale que le Québec demeure toujours le plus généreux en allouant 56 cents de chaque dollar perçu des subventions publiques à ses compagnies des arts de la scène (26,3 millions de dollars), un montant en baisse de 2,7 %. Cependant, en comparaison avec l'Ontario, le Québec fait bonne figure puisque le recul ontarien est de 32 % comparativement à 1994-1995. (*La Culture en perspective*, Statistique Canada, vol. 11, n° 1, printemps 1999.)

directrice des ressources humaines de Lucas Art Entertainment, la société de jeux interactifs fondée par le cinéaste George Lucas<sup>15</sup>. »

Le quotidien *Le Devoir* publiait en septembre 1999 un cahier spécial sur l'industrie du multimédia. On y constate que c'est un secteur où plusieurs fonctions de travail peuvent être occupées par des artistes ou des gestionnaires culturels<sup>16</sup>.

Les auteurs Michel Audet et Sandrine Lépinay tracent les défis qui se posent pour les entreprises et les individus :

« Dans la nouvelle économie, les organisations qui réussiront seront celles qui auront compris que l'information et la gestion des connaissances sont au centre des transformations. Pas un métier, pas une organisation, pas un employé ne sera épargné par des changements obligés de pratiques en matière de veille, de sélection (tri) des informations et des connaissances, de codification, de traitement, d'analyse, de systématisation, de conservation et de diffusion<sup>17</sup>. »

L'élément le plus important à retenir est sans doute l'accent que les deux auteurs placent sur l'intervention dynamique des organisations pour faire face à ces nouveaux défis et la mise à contribution des NTIC comme soutien à l'apprentissage :

« Les NTIC viennent à la fois nous imposer un changement draconien de pratiques et, par conséquent, des pratiques d'apprentissage. Elles nous offrent également une occasion unique de transformer radicalement les façons de faire en matière d'apprentissage<sup>18</sup>. »

Les transformations qu'apporte l'économie du savoir contribuent à modifier l'attitude des dirigeants d'entreprises à l'égard de la formation de leur main-d'œuvre :

« Pendant longtemps, c'est connu, le Québec a affiché un retard certain. Historiquement, la formation de la main-d'œuvre a été peu valorisée chez nous. Mais, aujourd'hui, plusieurs entreprises québécoises sont exposées davantage à l'exportation et doivent affronter la concurrence internationale ; celles-là doivent donc pouvoir compter sur une main-d'œuvre de classe mondiale<sup>19</sup>. »

L'ampleur des changements qui touchent les individus et les organisations commande également des changements sur le plan des méthodes d'apprentissage :

« On a d'abord commencé par offrir une formation technique, le plus souvent *ad hoc* : pour exercer une nouvelle tâche, familiariser un employé avec un nouvel équipement, etc. Maintenant, on met davantage l'accent sur les compétences, l'apprentissage, la formation qualifiante, l'éducation. [...]

« La formation technique est strictement une approche adaptative, ponctuelle, de court terme. L'objectif est de former de bons opérateurs. La formation qualifiante vise plutôt à soutenir l'innovation. Elle dépasse l'opération pour accéder à l'éducation. Ainsi, on formera un technicien ou un ouvrier pour qu'il comprenne mieux les règles économiques, qu'il soit en mesure d'interpréter des états financiers, on lui enseignera les techniques de résolution de problèmes, etc. La formation ne se limitera pas au poste de travail<sup>20</sup>. »

Cette vision de la formation de la main-d'œuvre est large et correspond aux défis que doivent relever les individus et les organisations du secteur culturel à l'ère de la nouvelle économie.

S'il est encore trop tôt pour mesurer l'incidence qu'auront les nouvelles technologies de l'information sur le secteur culturel, il est évident qu'elle ne sera pas négligeable. À titre d'exemple, mentionnons simplement

---

15. Philippe Rivière, « Les sirènes du multimédia à l'école », dans *Le Monde diplomatique*, avril 1998.

16. Claude Lafleur, « Où les télécommunications, les arts visuels, la culture, l'informatique et les affaires se rejoignent », *Le Devoir*, 11 septembre 1999, page E7.

17. « L'acte d'apprendre : passion ou obligation – À l'ère de la nouvelle économie, de nouveaux besoins de formation émergent » Réseau CEFRIO, vol. 1, n° 2, mai 1999, p. 7.

18. *Ibid.*, p.7.

19. Entrevue avec Réal Jacob, professeur titulaire adjoint, chaire Bombardier en gestion du changement technologique, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

20. *Ibid.*

les répercussions du logiciel MP3 sur l'industrie du disque<sup>21</sup>. Il est donc à prévoir que le secteur culturel devra actualiser son réseau dans le contexte de la mondialisation où s'inscrit l'autoroute de l'information. Nous pouvons également nous demander quelles seront celles d'Internet sur le développement des relations culturelles internationales ? Quelle sera son influence sur les modes de communication au sein des différentes communautés artistiques ? Quel développement des ressources humaines permettra-t-il et quel effet aura-t-il sur la création d'emplois ?

Les transformations technologiques modifient en profondeur la dynamique économique et agissent sur le secteur culturel. Ceci a pour effet de créer de nouvelles occasions, mais comporte également un certain nombre d'écueils. Demeurer alerte et « branché » constituent certainement des qualités dont le secteur culturel devra faire preuve s'il veut réussir dans ce nouvel environnement.

Pour établir une passerelle avec la prochaine section qui aborde les problématiques spécifiques de l'emploi et de la formation continue dans le secteur culturel, voici un extrait de la préface du livre *Le futur présent* déjà cité, que signe le chef d'orchestre et directeur artistique de l'Orchestre symphonique de Montréal, Charles Dutoit :

« Nous ressentons tous l'effet des bouleversements actuels sur toutes les organisations, autant dans le secteur économique que dans le secteur culturel. Tant il est vrai qu'aucune de ces organisations n'est à l'abri des secousses provoquées par les mutations en cours et qu'aucune ne pourra échapper au changement de mentalité qu'elles impliquent, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

« [...] Si l'histoire a démontré que l'art est un agent de changement, elle a aussi prouvé que son développement est lié à celui de l'économie. C'est dans les sociétés économiquement fortes que la culture s'affirme avec le plus de vigueur. La Renaissance, par exemple, en est une preuve éclatante. La scène économique étant en pleine révolution, on peut s'interroger sur l'impact que cela aura sur la scène culturelle.

« [...] Dans un monde où sévit une concurrence féroce, il est impossible de se soustraire à la nécessité de s'adapter pour survivre. L'État doit mettre l'accent sur des programmes d'adaptation et de recyclage plutôt que de maintenir artificiellement des emplois qui n'ont plus d'avenir ou de prolonger le déclin des secteurs d'activité dont le cycle de vie arrive à sa fin. Je crois qu'il faut stimuler la curiosité intellectuelle, le sens des responsabilités individuelles et le goût de la performance.

« Ceci est d'autant plus important que la qualité des ressources humaines est devenue la richesse la plus importante des organisations. Le premier devoir d'un chef d'entreprise est de cultiver et de préserver cette richesse. [...] La décision la plus éclairée et le meilleur investissement consistent à se donner les moyens de faire fructifier le talent, de lui permettre de croître encore et encore. C'est aussi la principale responsabilité des dirigeants, qui doivent faire preuve d'imagination, de volonté et de clairvoyance pour transmettre leur passion et amener leur équipe à se dépasser. »

---

21. Dans *Le Journal de Québec* du 18 juin 1999, nous pouvons lire : « Vendu environ 120 dollars, le Rio permet en effet de reproduire un son de qualité quasi équivalente à celle du disque compact audio après avoir téléchargé le morceau numérisé. Pour les grandes compagnies, c'est du piratage et elles n'escomptaient pas que le procédé reçoive l'approbation de la loi. »

## II. Une vision dynamique du développement des ressources humaines dans le secteur culturel

Cette deuxième section présente la problématique du secteur en matière de développement des ressources humaines. Elle s'articule suivant les trois axes de la stratégie de développement des ressources humaines en culture, à savoir :

- 1° consolidation et le développement de l'emploi ;
- 2° accès à la formation continue ;
- 3° approfondissement de la connaissance du marché du travail culturel.

Bien qu'imparfaites, les données disponibles sur le marché de l'emploi et les ressources humaines en culture illustrent deux dimensions importantes. Tout d'abord le secteur culturel présente un tableau dynamique de la création d'emplois en raison de facteurs sociaux et économiques bien identifiés. Ensuite, même si l'emploi culturel demeure fragile, les perspectives s'avèrent favorables si les politiques publiques sont actives et adaptées.

La vitalité du secteur culturel repose sur les initiatives créatrices individuelles et sur l'entrepreneuriat. La capacité des artistes, artisans et autres travailleurs autonomes ainsi que des salariés à développer leur plein potentiel est tributaire du maintien à niveau de leurs compétences et de la stabilité du marché de l'emploi. Ces conditions réunies permettront de garantir l'intégration et le maintien de nouvelles fonctions de travail et ainsi d'assurer le plein potentiel de développement du secteur culturel.

Finalement, les données permettent d'affirmer que le secteur culturel offre, par ses caractéristiques, un cadre propice à l'expérimentation de nouvelles politiques publiques pour répondre aux mutations du marché du travail, en particulier au regard du travail atypique. La présente stratégie formule des propositions d'action en ce sens.

### AXE 1 : CONSOLIDATION ET DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

Le premier axe comprend deux volets : la consolidation et le développement de l'emploi. Ces deux volets reflètent les problématiques propres au secteur culturel. En effet, nous constatons que le secteur culturel dispose d'atouts indéniables pour soutenir la création d'emplois durables mais qu'en raison de certaines faiblesses et contraintes, les organisations et les ressources humaines ne peuvent réaliser leur plein potentiel de développement. Ce premier axe de la stratégie vise donc à atténuer les faiblesses du secteur afin de permettre la consolidation des emplois et assurer un développement de l'emploi durable dans le secteur.

#### Le secteur culturel dispose d'atouts précieux

**Une force économique incontestable** — La culture contribue pour 3,4 milliards de dollars au PIB du Québec (2,5 % du PIB total) si l'on tient compte des effets directs et indirects, et pour 4,16 milliards si l'on ajoute les effets induits. Dans l'ensemble du Canada, le secteur contribue pour 15 milliards de dollars en effets directs seulement :

- Il y a peu de fuites de l'investissement dans l'exportation ; seulement 11 % des achats de biens et de services utilisés pour la production culturelle sont faits à l'étranger, 10 % dans le cas des communications.
- L'activité culturelle ne profite pas seulement aux personnes qui y travaillent, mais est un facteur de prospérité locale, régionale et nationale. Le multiplicateur des dépenses sur la production intérieure est d'environ 1,6 pour la culture et de 1,7 pour les communications, soit un effet très important lorsque l'on considère que la moyenne est d'environ 1,3.
- En tant qu'industrie dense en main-d'œuvre, une forte proportion des dépenses (60 %) se traduit par des revenus de travail. L'essor des industries culturelles contribue fortement à la création d'emplois et utilise une main-d'œuvre très scolarisée et innovatrice.

Par ailleurs, d'après l'étude d'Albert Juneau<sup>22</sup> :

- Une valeur ajoutée de 100 \$ dans les activités du secteur de la culture entraîne une valeur ajoutée de 36 \$ dans les autres secteurs de l'économie (fournisseurs).
- 100 emplois supplémentaires dans le secteur de la culture génèrent 44 emplois dans les entreprises des autres secteurs de l'économie (fournisseurs).
- 100 \$ dépensés dans les activités du secteur de la culture procurent 13 \$ en revenus gouvernementaux et 8 \$ en revenus de parafiscalité (CSST, assurance emploi, etc.), soit un total de 21 \$.

**Un secteur bien structuré** — Un grand nombre de regroupements compétents et efficaces (associations, guildes, syndicats, etc.) représentent les artistes et autres travailleurs du secteur. Les arts de la scène sont particulièrement bien représentés au chapitre des associations. La seule discipline du théâtre compte une douzaine d'associations.

**Une offre croissante et diversifiée** — On observe depuis les dix dernières années, et ce, dans la majorité des sous-secteurs de la culture, une croissance de l'offre. Si cette offre est plus grande, elle est également plus diversifiée. À titre d'exemple, le secteur des arts de la scène a mis en marché près de 1600 spectacles différents en 1993-1994, soit une augmentation de plus de 460 spectacles en cinq ans, dans toutes les disciplines, mais surtout dans le domaine des variétés<sup>23</sup>.

**Un secteur bien implanté dans son marché** — Dans la plupart des sous-secteurs, on observe un fort taux de pénétration des produits culturels québécois dans le marché intérieur, notamment dans les disciplines ou les sous-secteurs du théâtre, de la musique, du cirque, de l'humour, de la télévision, de la radio, des fêtes et festivals, du livre et du disque. En fait, les spectacles produits au Québec comptent pour 90 % des représentations données sur les scènes québécoises.

## **Le secteur culturel doit surmonter des obstacles**

**Fragilité des organisations, surtout au plan financier** — Le secteur se caractérise par une forte présence de petites entreprises, souvent des micro entreprises ou des entreprises individuelles, d'organismes sans but lucratif et d'entreprises ou de personnes qui dépendent des fonds publics pour survivre. La fragilité de ce type d'organisations est principalement d'ordre financier et prend plusieurs formes :

- dépendance face aux subventions gouvernementales ;
- précarité de l'emploi ;
- absence de moyens financiers, entre autres pour la recherche, le développement et le renouvellement des productions ;
- sous-capitalisation des entreprises ;
- absence de tradition pour la mobilisation du capital de risque;
- la diminution du financement public oblige les organismes et entreprises des différents sous-secteurs à diversifier leurs sources de financement, notamment en se tournant vers le secteur privé et en trouvant de nouveaux partenariats.

---

22. *Impact économique des activités du secteur de la culture des cinq régions du Montréal métropolitain et de la région de l'île de Montréal*, 30 décembre 1998.

23. Ministère de la Culture et des Communications, *Remettre l'art au monde. Politique de diffusion des arts de la scène*, 1996, page 8.

**Vive concurrence nationale et internationale** — Les milieux culturels, compte tenu d'une offre croissante et de la présence de créations étrangères, se retrouvent dans un environnement concurrentiel beaucoup plus vif. Cette concurrence se présente autant dans chacun des sous-secteurs qu'entre ceux-ci. Il faut dire que la demande n'augmente pas au même rythme que l'offre, les clientèles traditionnelles étant réparties dans un plus grand nombre d'attraits et de productions culturelles.

**Peu de traditions de mise en marché et de commercialisation** — Le contexte concurrentiel et la diminution des sources de financement obligent les entreprises culturelles à instaurer de nouvelles pratiques organisationnelles, notamment dans les domaines du marketing, du développement des marchés, de la mise en marché et de la commercialisation.

## ⇒ **Consolidation de l'emploi**

### **La précarité des organisations**

Le constat majeur que nous pouvons tirer des études disponibles est que la précarité des emplois est étroitement associée à la précarité des organisations, qu'il s'agisse d'organismes sans but lucratif ou d'entreprises. Nous observons que :

- de nombreuses fonctions de travail associées au développement des entreprises sont financées par des mesures d'emploi non récurrentes, assumées par des bénévoles ou, faute d'autres options, par le personnel permanent ;
- de nombreuses organisations ont une situation financière déficitaire, ce qui réduit leur marge de manœuvre et augmente leurs difficultés à réaliser leur potentiel de développement ;
- les ressources humaines permanentes étant insuffisantes, elles doivent cumuler plusieurs fonctions, ce qui a souvent pour effet de provoquer un épuisement professionnel ;
- les conditions d'embauche et de travail sont précaires et, par conséquent, elles freinent le développement des organisations.

Ainsi, pour améliorer la situation de l'emploi dans le secteur, il sera nécessaire de soutenir des actions visant à favoriser l'augmentation des revenus autonomes des organisations culturelles et à résorber les déficits. Il sera également nécessaire de consentir des investissements afin de réduire les charges de travail et d'améliorer les conditions de travail et la rémunération. Finalement, il y aura lieu d'évaluer les conditions de rémunération dans le secteur culturel au regard de celles prévalant dans d'autres secteurs dans le but d'apporter les ajustements nécessaires.

La situation financière des organisations culturelles et la précarité des ressources humaines font l'objet d'une attention particulière au sein du gouvernement du Québec et des organismes responsables des subventions. Les actions proposées dans le cadre de la stratégie se veulent donc complémentaires à ces interventions.

En regard de la consolidation de l'emploi, il est recommandé :

1. **De soutenir le maintien et la stabilisation des emplois jugés essentiels au bon fonctionnement des organisations.**
2. **De soutenir l'élaboration de diagnostics d'entreprise et de plans d'affaires afin de déterminer les fonctions de travail à maintenir et/ou à stabiliser pour le bon fonctionnement des organisations qui n'auraient pas les outils nécessaires pour préciser leurs besoins de main-d'œuvre.**
3. **De soutenir le développement des marchés, de la mise en marché et des publics pour augmenter les revenus autonomes.**
4. **De subventionner la mise à niveau des environnements de travail, des lieux de création et de diffusion.**

## **L'intégration professionnelle dans les fonctions de soutien organisationnel**

Pour réaliser leur plein potentiel, les organisations culturelles doivent pouvoir compter sur des ressources de soutien dans de multiples fonctions de travail, par exemple celles d'agent de communication, de responsable des relations de presse, de sondeur auprès de la clientèle cible, d'adjoint administratif, d'adjoint à la direction administrative, de préposé à la billetterie, d'entretien, d'assistant à la promotion, etc.

Depuis de nombreuses années, le secteur culturel fait appel, sur une base régulière, aux mesures d'employabilité pour combler ces fonctions de travail que les gestionnaires jugent essentielles au fonctionnement de l'organisation. Toutefois, les gestionnaires ont exprimé d'une façon récurrente une grande lassitude à l'endroit notamment du roulement de personnel effréné, occasionné par la trop courte durée des interventions, et de la lourdeur de la charge qu'impose l'encadrement des prestataires. Il y aurait donc lieu que le soutien à l'emploi s'inscrive dans une perspective triennale et que l'intervention cible prioritairement les personnes qualifiées et aptes au travail.

On constatera que cet objectif complète ceux visant à favoriser l'engagement de spécialistes et l'intégration professionnelle des jeunes dont il sera question dans le volet développement de l'emploi.

Par conséquent, afin de favoriser l'intégration professionnelle dans des fonctions de soutien organisationnel, il est recommandé :

5. **De soutenir la création d'emplois liés aux fonctions de soutien organisationnel en adoptant une perspective à plus long terme pour les fonctions de travail suivantes<sup>24</sup> : agent de communication, responsable des relations de presse, sondeur auprès de la clientèle cible, adjoint administratif, adjoint à la direction administrative, préposé à la billetterie, entretien, assistant à la promotion, etc.**
6. **De réunir les conditions pour que les interventions en matière de soutien à l'emploi dans le secteur culturel donnent des résultats durables (intervention sur une période de trois ans, accompagnée d'un soutien technique adéquat : recrutement, évaluation du rendement, encadrement).**

## **Favoriser l'amélioration des conditions d'exercice de la profession (salariés, artistes, artisans et autres travailleurs autonomes)**

Le secteur culturel dispose d'une main-d'œuvre aux caractéristiques enviables. Son nombre est appréciable, elle est scolarisée, expérimentée et reconnue pour sa créativité, son innovation et son ouverture aux possibilités offertes par les nouvelles technologies. En résumé, elle a en quelque sorte le profil de l'avenir.

**Un nombre de travailleurs culturels appréciable** — Au Québec, en 1996, la population active expérimentée du secteur de la culture et des médias comptait 99 040 personnes, soit environ 3 % de sa population active. Entre 1991 et 1996, le nombre de personnes travaillant dans les secteurs de la culture et des communications a augmenté de près de 3 % alors même que l'ensemble de la population active du Québec connaissait une baisse de près de 2 %.

**Main-d'œuvre scolarisée, expérimentée** — La population active expérimentée du secteur de la culture est fortement scolarisée : en 1996, 34,9 % des personnes du secteur de la culture détenaient un diplôme universitaire, comparativement à 17 % dans l'ensemble de la population active du Québec.

**Des artistes créatifs et innovateurs** — Les artistes québécois sont généralement reconnus, au Québec comme à l'étranger, pour leur création et leur innovation. Ceci est particulièrement vrai dans les domaines de la danse contemporaine, de la restauration du patrimoine, du théâtre d'avant-garde et jeune public, etc.

---

24. Cette liste se veut indicative des besoins potentiels.

**Profil de la main-d'œuvre de l'avenir** — Des enquêtes auprès des travailleurs du secteur culturel au Canada démontrent qu'ils ont en quelque sorte le profil de la main-d'œuvre de l'avenir : autonomes, animés de l'esprit d'entreprise, hautement motivés et scolarisés, ouverts aux possibilités et à l'intégration des nouvelles technologies.

**Les conséquences d'une proportion importante de travailleurs autonomes** — Bon nombre des travailleurs du secteur sont des travailleurs autonomes. Les données du recensement de 1996 confirment à nouveau l'importance des travailleurs autonomes dans le secteur de la culture et des médias : plus de 25 % des personnes ont ce statut<sup>25</sup> comparativement à près de 11 % parmi l'ensemble de la population active expérimentée du Québec. On les retrouve en forte proportion chez les comédiens, les musiciens, les artisans, les peintres, les petits éditeurs de revues, les membres d'équipes de tournage et les écrivains.

À l'inverse des personnes à l'emploi d'un organisme de grande envergure, les travailleurs autonomes :

- n'ont pas accès à des programmes de formation internes ;
- ne bénéficient pas d'une structure de formation efficace ;
- ne sont pas visés par une politique organisationnelle des ressources humaines comportant une vaste gamme d'avantages sociaux et économiques.

Par ailleurs, être travailleur autonome implique :

- qu'une seule personne se charge de tout : planification, création, recherche et développement, réalisation, marketing, comptabilité, formation, administration et réponse aux exigences bureaucratiques ;
- qu'il n'est pas admissible à la plupart des programmes gouvernementaux de formation ou de perfectionnement professionnel existants au moment de la réalisation de cette étude.

**De nombreuses lacunes au plan administratif dans les petites organisations** — Ces lacunes sont liées en partie au fait que les artistes cumulent les fonctions de gestion en raison de l'insuffisance des ressources humaines. Les enquêtes sur la main-d'œuvre culturelle montrent qu'il existe plusieurs lacunes relatives aux compétences des personnes en matière de gestion, qu'elles soient salariées dans les petites organisations ou qu'elles aient un statut de travailleur autonome. Les principales lacunes identifiées touchent les compétences suivantes :

- les compétences fondamentales en gestion des affaires (gestion des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques, planification, coordination, organisation, etc.) ;
- les compétences en marketing, incluant la recherche commerciale (étude de marché), l'auto-promotion, le travail de représentation, la collecte de fonds et le travail de promotion et de publicité ;
- les compétences de base en informatique (micro-informatique de gestion, systèmes d'information, éditique), y compris l'utilisation des réseaux comme source d'information et de recherche ;
- la formation dans les domaines d'application de la technologie de pointe ;
- la gestion de carrière (la connaissance des contrats, de la négociation et des droits, etc.).

**Forte proportion de travailleurs à temps partiel** — La proportion de personnes qui travaillent à temps partiel est plus importante dans le secteur de la culture et des médias (23,9 %) que parmi l'ensemble de la population active expérimentée du Québec (19,9 %).

**Faible reconnaissance de l'importance des ressources de soutien** — Les associations ou regroupements disciplinaires jouent un rôle primordial pour les artistes. Ils sont souvent les instigateurs de programmes touchant divers aspects et agissent, à plusieurs titres, comme représentant des artistes auprès notamment des pouvoirs publics. On note toutefois une faible reconnaissance de l'importance du maintien et du développement des ressources dites de soutien (coordination et gestion de programmes, etc.).

---

25. Renvoie ici au statut de travailleurs constitués ou non constitués en société.



**Une activité artistique mal rémunérée** — Une proportion significative des artistes doivent occuper un emploi gagne-pain non lié à leur travail artistique pour vivre décemment. Compte tenu de leur très fort taux de scolarisation, le revenu des artistes découlant de leur travail artistique s'avère relativement bas.

Enfin, nous constatons que la situation « multioccupationnelle<sup>26</sup> » des artistes et artisans est largement caractérisée par le phénomène de l'intermittence (durée déterminée des engagements)<sup>27</sup>. La précarité de ces travailleurs culturels se définit principalement par le mode constant de la recherche d'engagements, par le maintien de leur réseau d'affaires et par l'harmonisation souvent nécessaire, et parfois incompatible, de une ou plusieurs autres occupations pour garantir une certaine santé financière. Il faut comprendre que cette réalité « multioccupationnelle » et la multitude d'employeurs qui est le corollaire de leur statut juridique de travailleur autonome les pénalisent lourdement quant à leur accès aux politiques et aux mesures publiques très largement définies par le mode du salariat.

Par conséquent, afin de favoriser l'amélioration des conditions d'exercice de la profession, il est recommandé :

7. **D'établir des comparaisons avec d'autres secteurs quant à la rémunération et aux conditions d'engagement.**
8. **De dresser un portrait du mode de financement des fonctions de travail.**
9. **De favoriser l'augmentation des occasions d'engagement, laquelle est conditionnelle au développement du secteur culturel lui-même.**
10. **De soutenir le développement de carrière par les moyens jugés appropriés, par exemple actions collectives de mise en valeur et de visibilité des artistes en « creux de carrière ».**
11. **De tenir compte des caractéristiques des travailleurs autonomes lors de la révision ou de l'élaboration des lois, programmes et mesures relatives au marché du travail.**

## **Soutien évolutif de l'entrepreneuriat culturel**

Les mesures de soutien à l'entrepreneuriat visent surtout la phase de démarrage d'une entreprise et, règle générale, les promoteurs doivent contribuer financièrement à la réalisation de leur projet. De plus, il est observé que la sous-capitalisation représente un problème sérieux au cours des trois premières années d'existence d'une entreprise, problème qui concerne davantage les jeunes.

Une autre difficulté au développement d'un projet d'entreprise est liée au maintien des compétences. Seul ou au sein d'une très petite entreprise, le travailleur autonome doit occuper de multiples fonctions de travail, ce qui lui laisse peu de temps pour le perfectionnement. De plus, il peut rarement cesser ses activités de production en raison de la perte de revenus qui en découle<sup>28</sup>.

---

26. Cultur'inc inc., *Diagnostic professionnel*, présenté au Comité professionnel des auteurs, créateurs et interprètes du milieu culturel, avril 1996.

27. On estime que 44 % d'entre eux exercent une ou plusieurs activités artistiques et que 38 % doivent combiner à leur pratique au moins une activité professionnelle autre qu'artistique pour établir leur revenu global annuel (Cultur'inc inc., p. 23).

28. Cette situation fait l'objet d'une attention spécifique à l'intérieur de l'axe 2 qui aborde la problématique de la formation continue.

Par conséquent, afin de favoriser le développement de l'entrepreneuriat culturel, il est recommandé :

**12. En s'inspirant de la mesure Aide au travail autonome, d'instaurer une mesure de soutien au développement entrepreneurial modulée en fonction des phases de développement de l'entreprise. Cette mesure pourrait comprendre les éléments suivants :**

- soutien du revenu pour une période de trois années lors de la phase de démarrage ;
- soutien du revenu lors des séances de formation à temps complet ;
- accès à du capital de risque et/ou à des garanties de prêt ;
- soutien à la location/achat d'équipements lors du démarrage de l'entreprise.

## **Favoriser la transition de carrière des travailleurs culturels**

Par ailleurs, la documentation révèle qu'un nombre croissant de travailleurs doit envisager une transition de carrière en raison des blessures d'usure et de l'âge. Par exemple, des études effectuées ces dernières années pour documenter cette réalité chez les danseurs et les musiciens professionnels ont démontré que l'exercice de ces métiers favorise le développement de blessures d'usure et provoque chez certains artistes le vieillissement accéléré du squelette et de la musculature.

Dans le but de permettre aux artistes et aux travailleurs culturels d'envisager avec de meilleurs moyens une éventuelle transition de carrière, il serait avantageux de soutenir la planification de cette dernière. À ce sujet, l'intermittence qui caractérise le fonctionnement de nombreux travailleurs du secteur culturel peut devenir un facteur favorable à la poursuite d'études envisagées pour cette transition.

Une liste sommaire des moyens qu'il faudrait mettre à contribution d'une manière individualisée comprend des services-conseils en orientation professionnelle, l'adaptation des horaires de cours, le soutien du revenu pour les artistes et les travailleurs culturels qui doivent quitter en raison d'une blessure d'usure ou encore en raison de l'âge. Pour ces cas particuliers, il serait opportun que la concertation gouvernementale s'établisse entre les ministères et organisations concernés et la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Dans le but de faciliter la transition de carrière, il est recommandé :

**13. D'instaurer des mécanismes pour faciliter les transitions de carrière rendues nécessaires notamment à cause des changements rapides du monde du travail et des problématiques liées à la santé et à la sécurité du travail.**

## **⇒ Développement de l'emploi**

Le premier volet de l'axe 1 visait la consolidation et le maintien des emplois dans les organisations culturelles. Toutefois, pour favoriser le plein potentiel de développement du secteur, il est nécessaire d'aller plus loin en soutenant la création d'emplois. Trois aspects sont identifiés, soit les emplois spécialisés, les jeunes finissants des écoles de formation en art et en gestion, et les fonctions de soutien organisationnel.

## Soutenir l'engagement de spécialistes

La documentation consultée montre que le secteur culturel constitue, en raison de ses caractéristiques, un « gisement d'emplois<sup>29</sup> » qu'il serait avantageux de prospector. Il dispose « collectivement » des éléments requis pour assurer une continuité appréciable des emplois créés dans la mesure où il reçoit un soutien sur le plan de la gestion des ressources humaines, de la formation de la main-d'œuvre et du financement<sup>30</sup>. Autrement dit, même si les travailleurs (artistes, artisans et autres travailleurs autonomes) peuvent changer d'employeurs ou de producteurs régulièrement en raison de l'organisation du travail (intermittence des engagements, saisons, projets à durée déterminée, etc.), ils poursuivent d'autres engagements au sein du secteur culturel ou, à tout le moins, au sein de la population active.

Sur cet aspect, une étude récente<sup>31</sup> nous apprend que :

- Les travailleurs culturels sont moins susceptibles de quitter leur emploi en raison d'une pénurie de travail que les travailleurs non culturels.
- Les taux de mobilité interprovinciale dans les organisations culturelles sont comparables à ceux des industries non culturelles.
- La diminution de l'émission des relevés d'emploi dans les organisations culturelles coïncide bien avec une tendance vers des formes non traditionnelles d'emploi au sein de ces industries, en particulier vers le travail autonome.
- Chez les travailleurs culturels comme chez les travailleurs non culturels, les maladies et les blessures sont de plus en plus fréquemment citées comme motifs de départ.

Comme il a été démontré dans le volet consolidation de l'emploi, il est essentiel de soutenir la création d'emplois dans les organisations culturelles en raison de l'effectif insuffisant dans les fonctions stratégiques de l'organisation, c'est-à-dire celles lui permettant de réaliser sa mission et celles lui assurant le meilleur rayonnement possible, telles que la direction artistique, la mise en marché, le développement des marchés et des publics et la recherche de revenus autonomes.

Il a été mentionné précédemment que des artistes doivent effectuer une transition de carrière en raison de l'âge. Plusieurs de ces artistes choisissent les fonctions de gestion comme deuxième carrière. En plus de l'expérience acquise comme artiste, ces « nouveaux diplômés » sont des spécialistes de choix pour les organisations culturelles.

L'objectif de hausser le nombre d'emplois durables dans le secteur culturel repose sur la capacité du secteur culturel à augmenter ses revenus autonomes et à susciter une participation plus active des citoyennes et citoyens à la vie culturelle québécoise. On constate donc que les emplois liés à l'élargissement des publics peuvent être créés non seulement au sein des organisations culturelles, mais également dans les organismes issus du secteur de l'éducation, du secteur municipal et du secteur touristique<sup>32</sup>.

Dans le but de favoriser le développement des organisations culturelles, il est recommandé :

### **14. De soutenir l'engagement de spécialistes dans les fonctions stratégiques afin de réaliser des activités de développement dans les domaines suivants :**

- la diffusion ;
- l'élargissement des publics ;
- l'expansion des marchés (locaux, régionaux, nationaux et internationaux) ;

---

29. À ce sujet, voir à la section I.

30. En France, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a créé un programme intitulé « Nouveaux services — emplois jeunes ». On peut lire dans le numéro d'octobre 1999 du *Bulletin d'information du ministère de la Culture et de la Communication* (France) un bilan des deux premières années du programme. On y trouve un écho aux préoccupations du Groupe de travail en matière de création d'emplois.

31. Laval Lavallée, *Les caractéristiques des changements d'emploi parmi les travailleurs salariés des industries culturelles et non culturelles, de 1988 à 1997*, Vestimetra International Inc. et Bert Pereboom, Peartree Solutions Inc., 7 mai 1999.

32. Voir la section I en ce qui concerne la mutation des habitudes de consommation.

- l'amélioration des outils de gestion et/ou favorisant l'intégration des nouvelles technologies de l'information ;
- le réseautage et le maillage des organisations ;
- le tourisme culturel.

15. De reconnaître les nouvelles fonctions de travail en émergence.

## Favoriser l'intégration professionnelle des jeunes

L'intégration professionnelle des jeunes diplômés des programmes de formation en art et culture et celle des jeunes en général sont des questions très importantes qui commandent l'adoption d'approches innovatrices pouvant répondre à plusieurs attentes exprimées par le secteur culturel. Par ailleurs, on note que « la population active expérimentée des secteurs de la culture et des communications comprend peu de jeunes de moins de 25 ans. Ces derniers ne représentent en effet que moins de 10 % de la population de ces secteurs, comparativement à 14 % dans l'ensemble de la population active du Québec<sup>33</sup>. »

Plusieurs travaux réitèrent l'existence d'un lien difficile entre les études et les débuts dans la carrière. Ainsi, les études spécialisées ne garantissent pas une carrière dans l'un des sous-secteurs de la culture. De façon générale, on estime que les liens ne sont pas assez serrés entre les études et les établissements d'enseignement, d'une part, et le monde du travail, d'autre part. Par exemple :

- les services d'orientation professionnelle ne brossent pas toujours un portrait réaliste des carrières dans le secteur ;
- les détenteurs d'un diplôme ne possèdent souvent pas les compétences en gestion des affaires et en gestion de carrière dont ils auront besoin pour réussir ; cela s'explique par le fait que les programmes d'études n'incorporent pas de cours de base en gestion des affaires et en gestion de carrière<sup>34</sup>.

Il faut souligner également que les personnes formées en gestion ne perçoivent pas le secteur culturel comme étant un secteur propice à leur développement professionnel et un secteur offrant des conditions de travail correspondant à leur formation.

Les données relatives à la problématique des jeunes qui souhaitent travailler dans le secteur professionnel à la suite d'un parcours formel ou informel ne sont pas compilées de façon à nous permettre de tracer un portrait fidèle de la situation<sup>35</sup>. Des travaux en ce sens devront être réalisés<sup>36</sup>.

L'intégration professionnelle des jeunes dans le secteur culturel pourrait permettre d'atteindre deux objectifs. D'abord favoriser la préparation d'une relève compétente et dynamique pour travailler au sein des organisations du secteur culturel. Puis, contribuer, par l'apport de ressources supplémentaires, au développement du plein potentiel des organisations culturelles.

Le fondateur et directeur de l'ensemble « Les Arts florissants », William Christie, nous ouvre une perspective qui mérite d'être explorée<sup>37</sup>. Il s'agit de ce que nous pourrions nommer « les écoles de transition » ou « Finishing School ». Ces « écoles » sont, en fait, des organisations culturelles qui offrent

33. La population active expérimentée des secteurs de la culture et des communications au Québec. Données du recensement de 1996, Direction de la recherche et de la statistique, ministère de la Culture et des Communications, septembre 1999.

34. *Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture*, op. cit., p. 34.

35. Un examen des résultats des enquêtes Relance menées par le ministère de l'Éducation montre que la situation en emploi des diplômés en arts, tant au niveau collégial qu'universitaire, est plus difficile ; ils sont proportionnellement moins nombreux à avoir un emploi à plein temps lié au domaine d'études, leurs taux de chômage sont plus élevés et leurs revenus hebdomadaires moyens sont inférieurs. Pourtant, le nombre de diplômés augmente dans le domaine des arts alors qu'il stagne ou diminue dans bien d'autres domaines.

36. Le niveau élevé de scolarité qui caractérise les travailleurs culturels se retrouve chez les artistes puisque 60 % d'entre eux détiennent des études universitaires. Il faut toutefois noter que 23 % ne déclarent aucune étude spécialisée et que 3 % n'ont aucune autre formation après leurs études secondaires, ce qui porte à un quart la part des artistes autodidactes.

37. « Box hedges and box set — James Jolly encounters William Christie in anniversary mood », *Gramophone*, février 1999, p. 12.

des stages d'intégration professionnelle à de jeunes finissants des écoles de formation en art et pour lesquels un plan pour parfaire leur formation initiale avec des « maîtres » d'ici et des maîtres invités serait élaboré.

Dans le but de contribuer à rajeunir l'effectif dans les organisations culturelles et assurer la relève artistique, il est recommandé :

#### **16. De soutenir les initiatives visant l'intégration professionnelle des jeunes.**

**L'intégration professionnelle des diplômés des programmes de formation en art, en culture et en gestion des arts** — L'intégration professionnelle des jeunes diplômés dans les fonctions stratégiques en gestion, développement des marchés et des publics et gestion des ressources humaines permettrait de réaliser et de mettre en œuvre les plans stratégiques de développement des organisations culturelles. De plus, la convergence de plusieurs secteurs qu'amène le développement des produits et services en multimédia autorise d'envisager l'intégration de plusieurs fonctions artistiques dans ce secteur. Les clientèles cibles de ce volet sont les artistes ainsi que les travailleurs culturels associés à la réalisation de la mission de l'organisation et au rayonnement accru des œuvres et des productions.

**Stages de perfectionnement professionnel dans un contexte de réciprocité** — Lors de leur engagement, les jeunes diplômés des programmes de formation en art, en culture et en gestion disposent des connaissances et des compétences requises pour exercer leur profession ou métier. Toutefois, il demeure souhaitable de leur donner l'occasion de parfaire leur formation initiale au contact d'autres spécialistes. Dans cette perspective, l'organisation de stages de perfectionnement auprès des maîtres d'ici et de l'étranger permettrait d'atteindre cet objectif. On dit souvent que les artistes et les organisations culturelles sont fréquemment invités par les pays étrangers et que la réciprocité n'est pas toujours offerte par le Québec. Un programme d'échanges professionnels favorisant la venue de spécialistes étrangers au Québec et la présence de spécialistes québécois à l'étranger pourrait contribuer à corriger cette situation. De plus, un tel programme permettrait de valoriser et de mettre à contribution les ressources artistiques professionnelles dont bénéficient nos écoles de formation en art et en gestion.

## **AXE 2: ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE**

### **Favoriser l'accès à la formation continue pour les travailleurs autonomes et les travailleurs des entreprises non assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre**

La Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre vise à responsabiliser les entreprises dont la masse salariale est supérieure à 250 000 \$ ; celles-ci doivent consacrer au moins 1 % de cette masse salariale à la formation de leurs travailleurs. Les surplus non utilisés sont transférés au Fonds national de la formation de la main-d'œuvre (FNFMO) et sont rendus accessibles aux entreprises suivant les orientations du Plan d'affectation des ressources du FNFMO adopté annuellement. Bien que la majorité des organisations culturelles demeurent non assujetties en raison de leurs faibles masses salariales, nous ne disposons pas d'informations précises quant aux travailleurs culturels qui bénéficient des investissements en formation au sein des entreprises assujetties. Nous savons toutefois qu'en 1998, aucun projet n'aurait été présenté par ces entreprises dans le cadre du FNFMO, ce qui confirme le travail de documentation et de sensibilisation à réaliser.

Malgré le fait que la mesure de formation d'Emploi-Québec reconnaisse en principe l'accès aux travailleurs des petites entreprises dont la masse salariale est inférieure à 250 000 \$ ainsi qu'aux travailleurs autonomes, des contraintes budgétaires freinent en pratique cet accès. En effet, l'entente Canada-Québec fournit près de 75 % du budget de la mesure de formation et prescrit qu'Emploi-Québec doit donner priorité aux prestataires de l'assurance emploi. Le reste du budget doit couvrir en priorité les prestataires de la sécurité du revenu et ensuite les autres clientèles. Dans ce contexte, la satisfaction des besoins des travailleurs culturels est donc difficilement privilégiée. De plus, cette situation se vit au sein d'autres secteurs d'activité économique par conséquent, une réponse adéquate doit être apportée pour les travailleurs autonomes et les travailleurs des entreprises non assujetties.

De son côté, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) vient d'adopter une cinquième orientation en regard du Plan d'affectation des ressources 1999-2000 du FNFMO. Cette nouvelle orientation répond à une requête généralisée des comités sectoriels qui souhaitent soumettre des projets pour instaurer et soutenir des activités de formation destinées à toutes les catégories de la main-d'œuvre de leur secteur. Cette orientation permettra également aux comités sectoriels de soumettre des projets d'expérimentation dans le cadre des travaux de révision du régime d'apprentissage.

## **Vers une meilleure connaissance des besoins de formation**

Sur le plan particulier du perfectionnement et de la mise à niveau des compétences, l'identification des besoins de formation de la main-d'œuvre constitue la clé de voûte. Si les besoins ne sont pas connus, il apparaît difficile de susciter une offre adéquate et d'envisager son financement. Dans les secteurs disposant traditionnellement des ressources pour identifier les besoins de leur main-d'œuvre, il est plus facile de planifier les activités de formation — on pense ici aux entreprises qui sont dotées d'un service du personnel pour structurer et organiser la formation en fonction des besoins de l'entreprise. Dans le secteur culturel, la connaissance existe, mais elle s'avère incomplète. À cet égard, des travaux menés par le Conseil québécois des ressources humaines en culture indiquent les besoins prioritaires suivants :

- le perfectionnement des compétences professionnelles, artistiques et techniques, compte tenu qu'il s'offre peu d'occasions à des personnes dotées des talents et des compétences de base d'approfondir ces talents ou d'en acquérir de nouveaux pour répondre aux nouvelles exigences ;
- les compétences fondamentales en gestion des affaires, en vue d'accroître les chances de survie et les perspectives de prospérité ;
- la formation dans les domaines d'application de la technologie de pointe, technologie dont les effets sont encore mal connus et doivent être étudiés et prévus ;
- les compétences en marketing, tant au plan national qu'international, y compris la recherche commerciale, l'autopromotion, le travail de représentation, la collecte de fonds et le travail de promotion ou de mise en valeur d'un sous-secteur ;
- les compétences de base en informatique, y compris l'utilisation des réseaux comme source d'information ;
- la gestion de carrière (la connaissance des contrats, de la négociation et des droits, etc.)<sup>38</sup>.

## **Améliorer la connaissance de l'offre de formation continue et susciter une offre adaptée**

Si une meilleure connaissance des besoins de formation des travailleurs culturels constitue une étape préalable à la mise en œuvre des activités de formation, la deuxième étape est la recherche d'une offre de formation pertinente. Le secteur de la culture est fortement hétérogène, en raison de ses nombreux sous-secteurs et disciplines, de la multitude de métiers et professions dont l'exigence des qualifications est très différenciée. En conséquence, les besoins de formation en matière de perfectionnement professionnel sont également très diversifiés, complexes et parfois coûteux à satisfaire. D'ailleurs, on perçoit qu'il est difficile de concevoir des programmes intégrés, vraiment adaptés aux besoins de la main-d'œuvre. Ces perceptions amènent plusieurs intervenants du milieu à privilégier le principe de la formation sur mesure<sup>39</sup>.

L'une des forces du secteur est l'existence de professionnels et de nombreux lieux de formation susceptibles de répondre aux besoins des travailleurs du secteur culturel. Toutefois, il demeure difficile et coûteux de rejoindre les individus pour leur faire connaître l'offre de formation, en raison de l'organisation du travail dans le secteur culturel et de la grande mobilité des travailleurs. Par ailleurs, la méconnaissance des besoins de formation peut réduire les efforts pour assurer une offre de formation « sur mesure ». Une meilleure connaissance de l'offre de formation existante constitue donc une étape essentielle au déploiement d'une offre de formation mieux adaptée aux besoins des travailleurs du secteur culturel.

---

38. *Bâtir le Conseil québécois des ressources humaines en culture, op. cit.*, p. 50.

39. *Ibid.*, p. 33.

**Une offre de formation initiale diversifiée** — La majorité des disciplines culturelles disposent de programmes de formation initiale de niveaux collégial et universitaire. Il existe également des centres de formation spécialisée visant l'excellence, notamment dans les domaines du théâtre, de la danse, de l'humour, des métiers d'art, du cirque, etc.

**Une offre publique de formation présente sur l'ensemble du territoire** — Malgré une plus grande concentration des écoles spécialisées à Montréal, les différentes régions québécoises bénéficient, par l'entremise des réseaux collégial et universitaire, d'une offre de formation dans de nombreuses disciplines artistiques et culturelles.

## **Des besoins difficiles à satisfaire**

La nécessité de mieux connaître l'offre de formation existante ne saurait faire oublier les contraintes qu'elle pose aux travailleurs culturels, comme le rapporte la documentation consultée.

**Offre de perfectionnement inadéquate** — L'offre en matière de perfectionnement professionnel, tant par sa pertinence, sa qualité, sa disponibilité et sa constance, ne semble pas adéquate ni correspondre, dans beaucoup de cas, aux attentes des artistes. C'est du moins l'opinion émise par ceux-ci dans le cadre de sondages. Si quelques sous-secteurs font toutefois exception — c'est le cas de la muséologie — cela ne doit pas conduire à sous-estimer les difficultés pour assurer la pérennité de l'offre de perfectionnement.

**Offre de formation en gestion culturelle inadéquate** — Quant à la formation en gestion des affaires culturelles, bien qu'il existe de nombreux moyens d'éducation, de formation et de perfectionnement, ils sont inégaux en qualité et en quantité et ne sont pas présentés sous une forme globale, logique et méthodique. On dénote plusieurs lacunes, par exemple :

- les cours sur l'administration des arts sont relativement peu nombreux et il n'y a pas de cours structurés portant sur la gestion culturelle ;
- il y a absence de cours systématiques portant sur les connaissances fondamentales de la vente des produits et services culturels à l'étranger.

**Difficile adaptation des programmes de formation** — Le contexte dans lequel travaillent les entreprises et organismes culturels nécessite une mise à jour continuelle des programmes afin de satisfaire les nouvelles exigences qui apparaissent.

**Absence de formation initiale dans certaines disciplines** — Il n'existe pas de programmes d'études postsecondaires dans certaines disciplines des métiers d'art, ni de formation unique et complète destinée aux auteurs-compositeurs-interprètes.

**Programmes de perfectionnement mal adaptés aux travailleurs autonomes** — Bon nombre de programmes gouvernementaux de perfectionnement des ressources humaines, qu'ils aient été ou non conçus pour le secteur culturel, ne s'appliquent pas aux travailleurs autonomes.

**Experts du milieu peu reconnus** — Les experts du milieu sont peu reconnus comme étant les plus aptes à assurer le perfectionnement professionnel, selon les procédures en vigueur dans les programmes et fonds d'aide publique. Par exemple, la politique d'achat plus ou moins explicite des instances gouvernementales qui favorise le recours aux formateurs du réseau d'enseignement public au détriment du secteur privé.

## **Des conditions propices à la réalisation d'une expérience pilote**

Afin que le secteur culturel puisse prendre le virage « ressources humaines », il faut adopter une approche qui tienne compte de sa structuration en une multitude de petites organisations ne disposant pas de spécialistes à l'interne et de la prépondérance du travail autonome dans certains sous-secteurs. En résumé, la situation se présente de la façon suivante.

**Peu d'outils de gestion des ressources humaines** — Des enquêtes réalisées auprès des gestionnaires et des créateurs de plusieurs sous-secteurs (arts de la scène, musées, métiers d'art, etc.) démontrent

qu'au plan de la gestion, peu d'organismes ont défini leurs propres politiques et se sont donné des outils de gestion ou adopté des pratiques formalisées de gestion des ressources humaines. Par outils, on entend :

- un plan stratégique de développement organisationnel ;
- une politique de recrutement ;
- une politique de rémunération ;
- une description de tâches ou profil de poste ;
- une politique d'évaluation de la performance ;
- une politique de perfectionnement ;
- un plan de formation.

À cause de la petite taille des entreprises, ces outils sont rarement perçus comme nécessaires et la formalisation des tâches de gestion suscite de la résistance. De plus, les personnes responsables de la gestion n'ont pas tendance à se reconnaître comme gestionnaires, mais comme artistes ou professionnels devant assumer ces tâches de façon incontournable.

Compte tenu que le secteur culturel ne dispose pas des ressources pour planifier le développement de ses ressources humaines parce que la main-d'œuvre est dispersée (travailleurs autonomes et salariés dans de petites entreprises), il apparaît nécessaire d'imaginer une nouvelle approche et de s'attaquer à la fois à l'engagement des gestionnaires spécialisés en développement des ressources humaines, aux moyens de documenter les besoins et l'offre de formation, ainsi qu'à la mobilisation des ressources financières, matérielles et techniques requises pour soutenir les activités de formation pertinentes.

En prenant appui sur la structuration du secteur en plusieurs associations professionnelles et regroupements nationaux et régionaux — ces instances constituant des partenaires de première importance et des relais stratégiques avec les différents sous-groupes de la population active dans le secteur culturel<sup>40</sup> —, le secteur culturel pourrait servir de base à une expérience pilote en matière de sensibilisation et de développement en gestion des ressources humaines, laquelle est préalable à l'élaboration d'une intervention globale en matière de formation continue à l'intention des travailleurs autonomes et des travailleurs des entreprises non assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre.

---

40. L'adoption des lois sur le statut de l'artiste par le gouvernement du Québec en 1987 et 1988 a favorisé la consolidation des associations d'artistes et suscité une prise de conscience devant l'importance des ressources humaines. Plusieurs de ces associations sont actives depuis de nombreuses années au sein des différentes instances consultatives soutenues par Emploi-Québec.



## 17. L'expérience pilote proposée comprend les volets financement, coordination et information.

### LE FINANCEMENT :

Soutenir les activités de formation en s'appuyant sur la connaissance des besoins des artistes, des autres travailleurs autonomes et des travailleurs des organisations non assujetties à la Loi sur la formation professionnelle de la main-d'œuvre.

#### *Moyens*

- Mobiliser les ressources financières, matérielles et techniques requises pour soutenir les activités de formation pertinentes.
- Susciter l'intégration des priorités du secteur culturel au plan d'action annuel des directions régionales d'Emploi-Québec.
- Solliciter, entre autres, la cinquième orientation du Plan d'affectation du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.
- Sensibiliser les gestionnaires des entreprises culturelles assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre à l'importance de consacrer 1 % de cette masse salariale à la formation de leurs ressources humaines, et de se prévaloir des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

### LA COORDINATION

Soutenir la création de postes de coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations et des regroupements nationaux et régionaux.

#### *Moyens*

- Sensibiliser les gestionnaires d'organisations culturelles et des membres de leur conseil d'administration à l'importance du développement des ressources humaines.
- Sensibiliser les gestionnaires des organisations culturelles à l'importance d'adopter des politiques de gestion des ressources humaines.
- Soutenir les gestionnaires dans l'élaboration des politiques.
- Identifier les besoins de formation des travailleurs culturels.
- Élaborer des plans de formation.
- Identifier les lieux de formation et/ou les professionnels pouvant satisfaire les besoins exprimés.

### L'INFORMATION

Développer un réseau d'information professionnelle en s'appuyant sur les ressources des lieux de formation et en mettant à contribution les nouvelles technologies de l'information<sup>41</sup>.

#### *Moyens*

- Répertorier l'offre de formation existante.
- Définir les conditions de réalisation appropriées (outils de diffusion, allocations de déplacement, s'il y a lieu, etc.).
- Mettre à contribution les experts du secteur comme des ressources professionnelles de première importance.
- Présenter une offre de formation mieux adaptée aux besoins des travailleurs du secteur.

---

41. Pour ce faire, il est possible d'envisager de rendre accessibles, dans les lieux de formation, les informations compilées par les différents services d'information. L'intérêt pour les lieux de formation pourrait être suscité par l'ouverture d'un marché mieux structuré que favorisera une meilleure connaissance des besoins de formation.

## AXE 3 : CONNAISSANCE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### Approfondir la connaissance du marché du travail

Pour favoriser l'élaboration de politiques mieux adaptées, il y a lieu d'améliorer la connaissance du marché du travail et façonner des outils d'information ajustés au secteur culturel. À ce propos, les responsables de la compilation des données sur la main-d'œuvre culturelle au Québec sont conscients des lacunes :

« La population active du secteur culturel est difficile à dénombrer et même à évaluer. Les sources d'information pour élaborer un portrait significatif de l'ensemble des personnes œuvrant dans le secteur culturel sont restreintes et comportent des limites importantes. L'identification et la définition des différentes professions qui s'y rattachent constituent également une difficulté particulière<sup>42</sup>. »

Par ailleurs, il apparaît difficile de comparer les données des recensements de 1991 et 1996<sup>43</sup>.

Cette difficulté à mieux cerner la réalité du marché du travail du secteur culturel n'est pas spécifiquement québécoise ou canadienne comme le montre le *Premier rapport sur la prise en compte des aspects culturels dans l'action de la communauté européenne en regard des politiques de réinsertion socioprofessionnelle en faveur des groupes défavorisés, chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification, migrants et personnes handicapées durant la période 1989-1993*. Ce rapport précise que :

- la culture occupe une place significative dans les actions de formation professionnelle ;
- la culture s'est avérée un secteur prometteur en matière de création d'emplois, et figure donc en bonne place dans les secteurs reconnus comme des « gisements d'emplois » ;
- la difficulté réside dans l'appréhension de l'impact de la culture sur l'emploi ; il faut donc nourrir les chantiers de la statistique culturelle.

Deux chantiers ont donc été créés, l'un sur la production et la diffusion des statistiques culturelles dans chacun des pays de l'Union européenne et l'autre, sur l'amélioration de la connaissance du poids de la culture dans les politiques communautaires. On constate à cet égard la nécessité de développer et d'affiner les outils d'évaluation de la dimension culturelle dans les politiques sociales et communautaires<sup>44</sup>.

Au Québec, en complémentarité avec les intervenants gouvernementaux et les instituts de recherche, le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) est en mesure de jouer un rôle important en cette matière, notamment en produisant des études et des analyses et en mettant en place des outils et des moyens de sensibilisation. On trouve en annexe la liste des principales études réalisées par le CQRHC.

Dans le but d'améliorer la connaissance du marché du travail culturel, il est recommandé :

18. D'implanter une veille de l'emploi culturel.
19. D'harmoniser les interventions gouvernementales avec les projets des instituts de recherche et ceux du CQRHC.
20. D'affiner les outils d'évaluation nationaux et régionaux.
21. De produire et diffuser des statistiques sur la main-d'œuvre et les organisations culturelles.

---

42. Ministère de la Culture et des Communications, *La population active du secteur culturel au Québec — Données du recensement de 1991*, 1996, page 1.

43. *Id.*, *La population active expérimentée des secteurs de la culture et des communications au Québec — Données du recensement de 1996*, septembre 1999.

44. Parlant ici des politiques actives de l'emploi, on mentionne « qu'il est possible d'affirmer qu'une telle politique qui comporte une évidente dimension culturelle est de nature à accroître chaque année l'emploi en Europe de 140 000 à 400 000 postes, ce qui représente environ 40 % de l'objectif d'enrichissement de la croissance en emploi visé par le Livre blanc pour réduire de moitié le niveau de chômage actuel d'ici l'an 2000. »

### III. Plan d'action stratégique

Le plan d'action stratégique présente pour chacun des trois axes de la stratégie et leurs objectifs respectifs les actions et les résultats attendus. On remarquera que les actions ont été regroupées par catégorie.

<b>Axe 1</b>	<b>Consolidation et développement de l'emploi</b>	
	<b>Consolidation de l'emploi</b>	
<b>Objectif</b>	➤ Consolidation de l'emploi (salariés, artistes, artisans et autres travailleurs autonomes)	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	➤ Soutenir le maintien et la stabilisation des emplois jugés essentiels au bon fonctionnement des organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la rémunération et des conditions de travail</li> <li>➤ Amélioration de la qualité des emplois</li> <li>➤ Augmentation du nombre d'emplois stables et du nombre d'occasions d'engagement</li> <li>➤ Création d'un marché d'emploi visant à combattre la précarité</li> </ul>
<b>Connaissance</b>	➤ Soutenir l'élaboration de diagnostics d'entreprise et de plans d'affaires afin de déterminer les fonctions de travail à maintenir et/ou à stabiliser pour le bon fonctionnement des organisations qui n'auraient pas les outils nécessaires pour préciser leurs besoins de main-d'œuvre.	
<b>Développement organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir le développement des marchés, de la mise en marché et des publics pour augmenter les revenus autonomes.</li> <li>➤ Subventionner la mise à niveau des environnements de travail, des lieux de création et de diffusion.</li> </ul>	
<b>Objectif</b>	➤ Favoriser la création d'emplois liés aux fonctions de soutien organisationnel	
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir la création d'emplois liés aux fonctions de soutien organisationnel en adoptant une perspective à plus long terme.</li> </ul> <p><b>Clientèles cibles</b><sup>45</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agent de communication, responsable des relations de presse, sondeur auprès de la clientèle cible, adjoint administratif, adjoint à la direction administrative, préposé à la billetterie, entretien, assistant à la promotion, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meilleurs résultats sur le plan de la consolidation des entreprises et du développement des ressources humaines</li> <li>➤ Permettre aux participants et participantes d'acquérir une expérience de travail transférable</li> <li>➤ Augmenter les chances des participants et participantes de se maintenir sur le marché du travail</li> <li>➤ Augmenter le volume des activités des entreprises de façon à permettre le maintien des emplois créés</li> <li>➤ Amélioration des conditions de participation</li> </ul>
<b>Politiques et programmes</b>	➤ Réunir les conditions pour que les interventions en matière de soutien à l'emploi dans le secteur culturel donnent des résultats durables (intervention sur une période de 3 ans, accompagnée d'un soutien technique adéquat : recrutement, évaluation du rendement, encadrement).	➤

45. Cette liste se veut indicative des besoins potentiels.

<b>Axe 1</b>	<b>Consolidation et développement de l'emploi</b>	
	<b>Consolidation de l'emploi</b>	
<b>Objectif</b>	➤ Favoriser l'amélioration des conditions d'exercice de la profession (salariés, artistes, artisans et autres travailleurs autonomes)	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Connaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir des comparaisons avec d'autres secteurs quant à la rémunération et aux conditions d'engagement.</li> <li>➤ Dresser un portrait du mode de financement des fonctions de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la rémunération et des conditions de travail</li> <li>➤ Amélioration de la qualité des emplois</li> <li>➤ Augmentation du nombre d'emplois stables et du nombre d'occasions d'engagement</li> <li>➤ Création d'un marché d'emploi visant à combattre la précarité</li> </ul>
<b>Développement de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser l'augmentation des occasions d'engagement, laquelle est conditionnelle au développement du secteur culturel lui-même.</li> <li>➤ Soutenir le développement de carrière par les moyens jugés appropriés, par exemple actions collectives de mise en valeur et de visibilité des artistes en « creux de carrière ».</li> </ul>	
<b>Politiques et programmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenir compte des caractéristiques des travailleurs autonomes lors de la révision ou de l'élaboration des lois, programmes et mesures relatives au marché du travail.</li> </ul>	
<b>Objectif</b>	➤ Soutien évolutif de l'entrepreneuriat culturel	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En s'inspirant de la mesure Aide au travail autonome (ATI), créer à l'intention des artistes, artisans et autres travailleurs autonomes une mesure de soutien au développement entrepreneurial modulée en fonction des phases de développement de l'entreprise.</li> <li>➤ Cette mesure pourrait comprendre les éléments suivants :</li> <li>➤ Soutien du revenu pour une période de trois années lors de la phase de démarrage et lors des séances de formation à temps complet</li> <li>➤ Accès à du capital de risque et/ou à des garanties de prêt</li> <li>➤ Soutien à la location/achat d'équipements lors du démarrage de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	➤ Favoriser la transition de carrière des travailleurs culturels	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ D'instaurer des mécanismes pour faciliter les transitions de carrière rendues nécessaires notamment à cause des changements rapides du monde du travail et des problématiques liées à la santé et à la sécurité du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintien dans la population active des artistes et travailleurs culturels en situation de reconversion professionnelle</li> </ul>
<b>Développement de carrière</b>		

<b>Axe 1</b>	<b>Consolidation et développement de l'emploi</b>	
	<b>Développement de l'emploi</b>	
<b>Objectifs</b>	➤ Soutenir l'engagement de spécialistes	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	➤ Soutenir l'engagement de spécialistes pour assurer le bon fonctionnement des organisations afin de réaliser des activités de développement dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la diffusion ;</li> <li>• l'élargissement des publics ;</li> <li>• l'expansion des marchés (locaux, régionaux, nationaux et internationaux) ;</li> <li>• l'amélioration des outils de gestion et /ou l'intégration des nouvelles technologies de l'information ;</li> <li>• le réseautage et le maillage des organisations ;</li> <li>• le tourisme culturel.</li> </ul>	➤ Augmentation du nombre de spécialistes actifs dans le secteur
<b>Développement organisationnel</b>		➤ Augmentation de la part du marché intérieur des entreprises culturelles québécoises ➤ Accroissement de la visibilité des produits québécois et élargissement des marchés à l'étranger ➤ Établissement des mécanismes coopératifs de partage des ressources et de services
<b>Politiques et programmes</b>	➤ Reconnaître les nouvelles fonctions de travail en émergence	
<b>Objectif</b>	➤ Favoriser l'intégration professionnelle des jeunes	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	➤ Soutenir les initiatives visant l'intégration professionnelle des jeunes. <b>Clientèles cibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les artistes</li> <li>• Les travailleurs culturels associés aux fonctions stratégiques, soit à la réalisation de la mission de l'organisation et aux enjeux du rayonnement accru des œuvres et des productions</li> </ul>	➤ Augmentation de la proportion des finissants qui intègrent le milieu du travail ➤ Augmentation du nombre de jeunes dans les organisations ➤ Création de nouvelles responsabilités associées à la formation de la main-d'œuvre en milieu de travail

<b>Axe 2</b>	<b>Accès à la formation continue</b>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser l'accès à la formation continue pour les travailleurs autonomes et les travailleurs des entreprises non assujetties</li> <li>➤ Vers une meilleure connaissance des besoins de formation</li> <li>➤ Améliorer la connaissance de l'offre de formation continue et susciter une offre adaptée</li> </ul>	
	<b>Description de l'expérience pilote « Formation continue en culture »</b>	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
	<b>Volet financement</b>	
<b>Soutien de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir les activités de formation en s'appuyant sur la connaissance des besoins des artistes, des autres travailleurs autonomes et des travailleurs des organisations non assujetties à la Loi sur la formation professionnelle de la main-d'œuvre.</li> </ul> <p><b>Moyens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mobiliser les ressources financières, matérielles et techniques requises pour soutenir les activités de formation pertinentes.</li> <li>➤ Susciter l'intégration des priorités du secteur culturel au plan d'action annuel des directions régionales d'Emploi-Québec.</li> <li>➤ Solliciter, entre autres, la cinquième orientation du Plan d'affectation du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.</li> <li>➤ Sensibiliser les gestionnaires des entreprises culturelles assujetties à Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre à l'importance de consacrer 1% de cette masse salariale à la formation de leurs ressources humaines, et de se prévaloir des ressources du Fonds national de formation de la main-d'œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration des compétences</li> <li>➤ Accroissement du nombre de travailleurs culturels ayant participé à des activités de perfectionnement dans leur domaine</li> <li>➤ Maintien en emploi notamment en regard de la progression en carrière et de la transition de carrière</li> <li>➤ Amélioration de la connaissance des emplois disponibles dans le secteur</li> </ul>
	<b>Volet coordination</b>	
<b>Soutien de l'emploi et du revenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir la création de postes de coordonnateurs au développement professionnel au sein des associations et des regroupements nationaux et régionaux.</li> </ul> <p><b>Moyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création et appropriation des outils en gestion des ressources humaines</li> </ul>
<b>Connaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sensibiliser les gestionnaires d'organisations culturelles et les membres de leur conseil d'administration à l'importance du développement des ressources humaines.</li> <li>➤ Sensibiliser les gestionnaires des organisations culturelles à l'importance d'adopter des politiques de gestion des ressources humaines.</li> <li>➤ Soutenir les gestionnaires dans l'élaboration des politiques.</li> <li>➤ Identifier les besoins de formation des travailleurs culturels.</li> <li>➤ Élaborer des plans de formation.</li> <li>➤ Identifier les lieux de formation et/ou les professionnels pouvant satisfaire les besoins identifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaboration et implantation de politiques de gestion des ressources humaines</li> <li>➤ Documentation et valorisation des compétences selon les fonctions de travail</li> </ul>

<b>Axe 2</b>	<b>Accès à la formation continue</b>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser l'accès à la formation continue pour les travailleurs autonomes et les travailleurs des entreprises non assujetties</li> <li>➤ Vers une meilleure connaissance des besoins de formation</li> <li>➤ Améliorer la connaissance de l'offre de formation continue et susciter une offre adaptée</li> </ul>	
	<i>Description de l'expérience pilote « Formation continue en culture »</i>	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Action</b>	<b>Résultats attendus</b>
	<b>Volet information</b>	
<b>Développement organisationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Développer un réseau d'information professionnelle en s'appuyant sur les ressources des lieux de formation et en mettant à contribution les nouvelles technologies de l'information<sup>46</sup>.</li> </ul> <p><b>Moyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amélioration de la connaissance de l'offre de formation existante</li> <li>➤ Mise en place d'une offre pertinente</li> </ul>
<b>Connaissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Répertorier l'offre de formation existante.</li> <li>➤ Définir les conditions de réalisation appropriées (outils de diffusion, allocations de déplacement, s'il y a lieu, etc.).</li> <li>➤ Mettre à contribution les experts du secteur comme des ressources professionnelles de première importance.</li> <li>➤ Présenter une offre de formation mieux adaptée aux besoins des travailleurs du secteur.</li> </ul>	

46. Pour ce faire, il est possible d'envisager de rendre accessibles dans les lieux de formation, les informations compilées par les différents services d'information. L'intérêt pour les lieux de formation pourrait être suscité par l'ouverture d'un marché mieux structuré que favorisera une meilleure connaissance des besoins de formation.

<b>Axe 3</b>	<b>Connaissance du marché du travail</b>	
<b>Objectifs</b>	➤ <b>Approfondir la connaissance du marché du travail</b>	
<b>Catégorie des actions</b>	<b>Actions</b>	<b>Résultats attendus</b>
<b>Développement organisationnel</b>	➤ Implanter une veille de l'emploi culturel.	➤ Amélioration des politiques publiques ➤ Sensibilisation aux réalités des différents groupes de main-d'œuvre, incluant les groupes-cibles
<b>Politiques et programmes</b>	➤ Harmoniser les interventions gouvernementales avec les projets des instituts de recherche et ceux du CQRHC.	
<b>Connaissance</b>	➤ Affiner les outils d'évaluation nationaux et régionaux. ➤ Produire et diffuser des statistiques sur la main-d'œuvre et les organisations culturelles.	