

Évaluation des besoins de formation des membres de RIDEAU

Rapport final

Septembre 2005

LE GROUPE
DBSF



7333, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2R 2E5
Téléphone : (514) 278-3273
Télécopieur : (514) 278-7224
dbsf@dbsf.qc.ca

Table des matières	page
[1] INTRODUCTION.....	4
1.1 Rappel du mandat	4
1.2 Approche méthodologique privilégiée	4
1.3 Contenu du présent document.....	4
[2] LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	6
2.1 L'univers d'enquête.....	6
2.2 L'élaboration du questionnaire	6
2.3 La stratégie d'enquête	6
2.4 Le taux de réponse à l'enquête	7
[3] LE PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE.....	8
3.1 Le profil des répondants	8
3.1.1 La région d'exercice des diffuseurs	8
3.1.2 Le statut des organismes	9
3.1.3 Le nombre d'années d'existence des diffuseurs.....	9
3.1.4 Le type et catégorie de diffuseur	10
3.1.5 Les spectacles présentés et les publics visés	10
3.1.6 Les conditions de diffusion des spectacles.....	11
3.2 Le profil des ressources humaines.....	12
3.2.1 Les ressources et la rémunération	12
3.2.2 Les types de postes occupés	13
3.2.3 L'occupation des postes	14
3.2.4 La formation des personnes en poste	15
3.3 La description des catégories de postes occupés au sein des organismes diffuseurs.....	15
3.3.1 La fonction de direction générale.....	16
3.3.2 La fonction artistique associée à la programmation	16
3.3.3 La fonction marketing et communication	17
3.3.4 La fonction adjoint administratif	18
[4] LES BESOINS DE FORMATION	20
4.1 La nature des besoins de formation soumis.....	20
4.2 Le portrait général des besoins de formation signifiés.....	20
4.3 Les champs prioritaires de formation.....	26
4.4 Les sujets de formation les plus et les moins prisés	27
4.5 La variation des besoins selon les diffuseurs.....	28
4.5.1 La variation des besoins selon le lieu d'exercice	28
4.5.2 La variation des besoins selon le statut légal de l'organisation.....	29

4.5.3	La variation des besoins selon la catégorie de diffuseurs.....	30
4.5.4	La variation des besoins selon la taille de l'organisme	30
[5]	LE PORTRAIT SOMMAIRE DE L'OFFRE DE FORMATION	32
5.1	Considérations préliminaires	32
5.2	La formation initiale.....	32
5.2.1	Le DESS en gestion des organismes culturels.....	33
5.2.2	La formation universitaire en loisir, culture et tourisme	33
5.2.3	Le baccalauréat en animation et recherche culturelles.....	34
5.3	La formation continue et de perfectionnement	34
5.3.1	La formation dispensée par les réseaux de diffuseurs.....	35
5.3.2	La formation dispensée par les regroupements culturels	36
5.3.3	La formation dispensée par les institutions d'enseignement.....	37
[6]	LES PRINCIPAUX CONSTATS TIRÉS DE L'ÉTUDE	38
6.1	Les grands constats.....	38
6.2	Les conclusions	39
[ANNEXE I]	LE QUESTIONNAIRE.....	41
[ANNEXE II]	D.E.S.S. EN GESTION DES ORGANISMES CULTURELS.....	42
[ANNEXE III]	BACCALAURÉAT EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME	43
[ANNEXE IV]	BACCALAURÉAT EN ANIMATION ET RECHERCHE CULTURELLES	45
[ANNEXE IV]	EXEMPLES DE FORMATIONS DISPENSÉES PAR LES CRC	49

Table des tableaux

page

Tableau 1 - Répartition des membres et des répondants selon la région d'exercice	8
Tableau 2 - Répartition des membres et des répondants selon les catégories et nombre moyen de spectacles et de représentations présentées par catégorie de diffuseurs	10
Tableau 3 - Répartition des répondants selon le nombre de salles utilisées et la taille des salles	12
Tableau 4 - Répartition des postes soumis selon les fonctions déterminées	14
Tableau 5 - Caractéristiques des postes déclarés selon les quatre fonctions identifiées	19
Tableau 6 - Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés aux dimensions artistiques	22
Tableau 7 - Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation	23
Tableau 8 - Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés à la thématique marketing et communications	25
Tableau 9 - Les domaines prioritaires de formation	26

Table des figures

page

Figure 1 - Répartition des répondants selon la région d'exercice	9
Figure 2 - Répartition des répondants selon le statut légal de l'organisme de diffusion	9
Figure 3 - Répartition des répondants selon le nombre d'années d'existence du diffuseur	10
Figure 4 - Répartition des répondants selon la période de l'année au cours de laquelle les spectacles sont présentés	11
Figure 5 - Masse salariale liée à l'activité de diffusion des répondants	13

[1]

INTRODUCTION

1.1 Rappel du mandat

Le Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) a mandaté le Groupe DBSF pour l'élaboration d'une étude des besoins de formation de ses membres diffuseur.

L'étude vise à préciser les besoins des intervenants du milieu de la diffusion en arts de la scène en matière de formation continue et de perfectionnement et à esquisser un portrait sommaire de l'offre de formation. Plus précisément, cette étude vise les grands objectifs suivants :

- Compléter et analyser l'information détenue par RIDEAU quant à la formation continue pertinente offerte par les différents organismes en lien avec les membres de RIDEAU.
- Connaître le statut juridique des diffuseurs membres (instances publiques, organismes publics ou privés) pour éventuellement établir leur accessibilité à une offre de formation soutenue par des fonds publics ayant des critères spécifiques à cet égard.
- Connaître le profil de formation des membres, incluant la formation initiale, et évaluer les besoins en formation des organismes membres de RIDEAU.
- Dégager les grands constats quant à l'offre et les besoins de formation et proposer des pistes de recherche pouvant permettre d'éventuellement établir un plan de formation.

1.2 Approche méthodologique privilégiée

L'approche méthodologique retenue est modulée selon les grandes activités d'analyse à réaliser :

- Pour établir un portrait sommaire de l'offre de formation continue, l'analyse de l'information détenue par RIDEAU ainsi que la recherche auprès des principaux organismes et associations pouvant rejoindre les membres de RIDEAU ont été privilégiées.
- La tenue d'une enquête auprès des membres a été retenue pour connaître le statut et les profils de formation des membres et déterminer les besoins de formation des membres. La méthodologie d'enquête est précisée au point qui suit.

1.3 Contenu du présent document

Le présent document constitue le rapport final de l'étude réalisée et comporte les sections suivantes :

- **Présentation de la méthodologie d'enquête** : qui discute de l'univers d'enquête, de l'approche privilégiée pour l'élaboration du questionnaire, de la stratégie d'enquête et du taux de réponse.
- **Portrait de l'échantillon de diffuseurs** : établi à partir des données de l'enquête, ce portrait permet de mieux cerner la réalité des diffuseurs interrogés (expérience, statut légal, catégories de diffuseur, publics visés, nombre et statut des employés, etc.).
- **Identification des besoins de formation** : déterminés à partir des résultats de l'enquête, les besoins de formation sont d'abord présentés de façon générale et ensuite selon les différentes variables (ex. : catégories de diffuseurs, statut légal, etc.).
- **Portrait sommaire de l'offre de formation** : qui met en lumière les principaux constats quant à l'offre de formation initiale et continue ou perfectionnement en lien avec les professions associées à la diffusion des arts de la scène.
- **Principaux constats de l'étude** : ce dernier chapitre vient clore l'étude et met en lumière les principaux constats quant aux besoins et à l'offre de formation.

[2]

LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

2.1 L'univers d'enquête

L'univers d'enquête était constitué de tous les diffuseurs québécois membres de RIDEAU soit quelque 138 organismes. L'enquête concernait l'ensemble des fonctions de travail des diffuseurs à l'exception des fonctions techniques associées à la présentation des spectacles.

2.2 L'élaboration du questionnaire

Une étape d'analyse préliminaire, établie à partir d'entrevues en profondeur tenues lors de la Bourse RIDEAU 2005 avec des diffuseurs évoluant dans différents contextes, a permis de mieux saisir la réalité des diffuseurs et les besoins de formation associés à leurs pratiques. Une dizaine de représentants d'organismes de diffusion ont ainsi été interrogés. Les résultats de cet exercice ont servi à l'élaboration du questionnaire et ont permis de soumettre aux répondants une liste plus détaillée et complète de sujets pouvant représenter des besoins de formation.

2.3 La stratégie d'enquête

Le questionnaire a été acheminé à tous les membres par courriel. Ce questionnaire, présenté à l'annexe I, est divisé en différentes sections dont :

- profil de l'organisme de diffusion ;
- évaluation des besoins de formation ;
- profil de formation des ressources en place.

Le questionnaire a préalablement été testé auprès d'un échantillon de diffuseurs avant d'être envoyé aux organismes. L'enquête s'est déroulée entre le 21 mars et le 10 mai 2005. La phase de saisie, contrôle, traitement et analyse des données et rédaction a suivi.

Les résultats de cette démarche d'enquête n'étant pas concluant quant aux diffuseurs de plus petite taille, voire évoluant avec une structure composée majoritairement de bénévoles, la tenue d'une seconde phase d'enquête visant à palier cette lacune a été privilégiée. Cette deuxième phase a été effectuée au courant des mois de juin, juillet et août 2005. Le premier rapport a été révisé à la lumière des résultats de cette seconde phase.

2.4 Le taux de réponse à l'enquête

Malgré un questionnaire relativement court, plusieurs rappels et une prolongation des délais, le nombre d'organismes ayant répondu à l'enquête lors de la phase principale, n'a pas dépassé 41. La deuxième phase a permis d'ajouter 14 répondants additionnels. Le taux de réponse s'établit donc à 40 % de la population ce qui correspond à une marge d'erreur de 10,29 %.

La taille de l'échantillon de répondants représente un nombre suffisant pour permettre une généralisation des résultats à l'ensemble de la population. Cependant, la taille de l'échantillon limite les traitements possibles dans la mesure où le nombre de répondants en fonction de certaines dimensions est trop petit ou tout simplement nul. Par exemple, seuls trois diffuseurs de la région de Québec ont répondu à l'enquête sur une possibilité de 15.

Ajoutons enfin que certains questionnaires étant incomplets, le nombre de répondants pour certaines questions peut être inférieur à 55.

[3]

LE PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE

3.1 Le profil des répondants

3.1.1 La région d'exercice des diffuseurs

La majorité des répondants à l'enquête (42 %) sont situés dans les régions périphériques, principalement dans les régions de la Montérégie, de Chaudière-Appalaches et de l'Estrie, ainsi que dans les régions du Centre-du-Québec, de Lanaudière et des Laurentides.

Le tableau qui suit permet de mettre en lumière les constats suivants :

- Comparativement à la population totale, on constate que ce sont les régions ressources, compte tenu du nombre de répondants (18 / 35), qui disposent du plus haut niveau de représentativité soit 51 %.
- Les régions périphériques suivent de très près; le nombre de répondants s'élevant à 23 / 46 représente 50 % des membres de ces régions.
- Quelque 20 % des répondants exercent à Montréal, soit 11 diffuseurs sur une possibilité de 42, ce qui correspond à une représentativité de 26 %.
- La région de la capitale nationale de Québec compte un nombre limité de répondants, soit 3 sur une possibilité de 15. Le niveau de représentativité pour la région de Québec est de 20 %, toutefois la petitesse du nombre (trois) limite grandement les traitements.

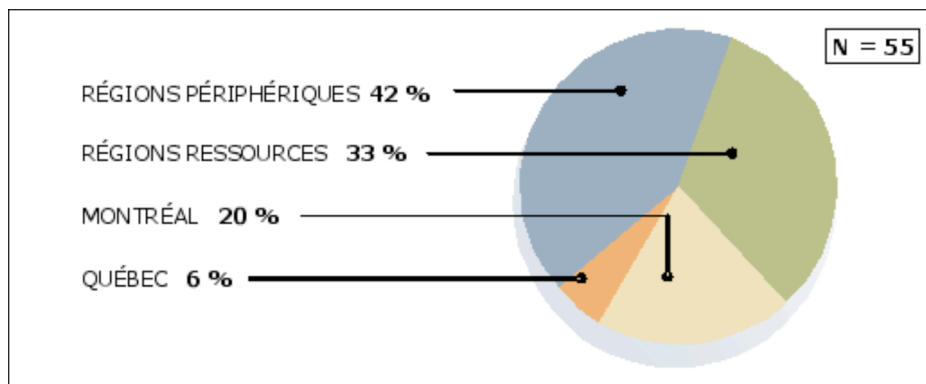
**Tableau 1 -
Répartition des membres et des répondants selon la région
administrative d'exercice**

Région	Membres	%	Répondants	%
Régions périphériques ¹	46	33,3%	23	19,5%
Montréal	42	30,4%	11	26,8%
Régions ressources ²	35	25,4%	18	46,3%
Québec	15	10,9%	3	7,3%
Total	138	100,0%	55	100,0%

1 – Régions périphériques : Centre-du-Québec, Estrie, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, Montérégie, Outaouais

2 – Régions ressources : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine, Mauricie, Nord-du-Québec et Saguenay – Lac-Saint-Jean

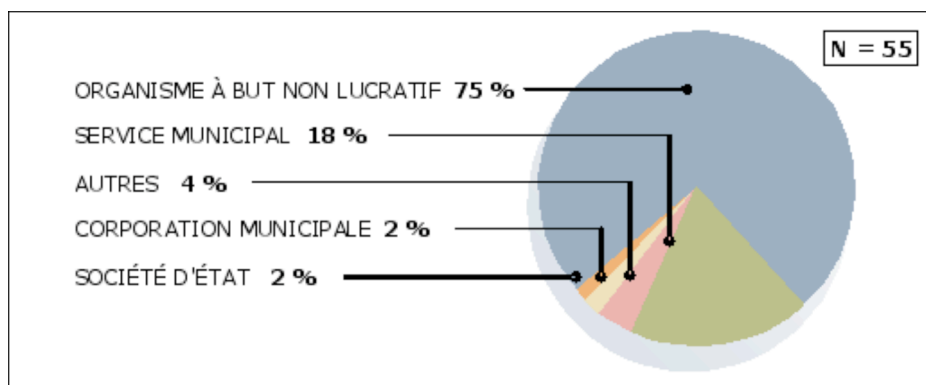
**Figure 1 -
Répartition des répondants selon la région d'exercice**



3.1.2 Le statut des organismes

Les diffuseurs ayant répondu à l'enquête sont pour la majorité des organismes à but non lucratif (74,5 %) bien qu'un nombre significatif constitue un service municipal (18,2 %). Aucun organisme à but lucratif ne compose l'échantillon.

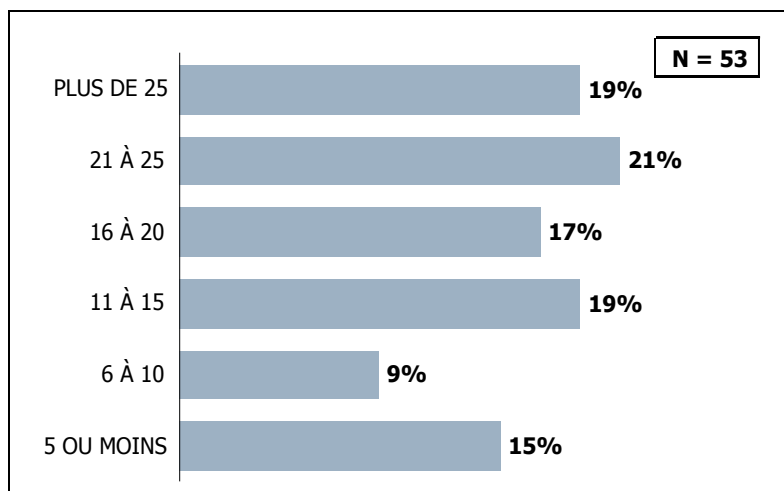
**Figure 2 -
Répartition des répondants selon le statut légal de l'organisme de diffusion**



3.1.3 Le nombre d'années d'existence des diffuseurs

Les diffuseurs composant l'échantillon comptent en moyenne 18 années d'existence. Comme le présente la figure 3 qui suit, l'échantillon de répondants est composé d'organismes d'expérience ; seul 15 % des répondants comptent 5 ans ou moins de d'existence. Notons que près de 40 % des diffuseurs interrogés exercent depuis plus de 20 ans.

**Figure 3 -
 Répartition des répondants selon le nombre d'années
 d'existence du diffuseur**



3.1.4 Le type et catégorie de diffuseur

La presque totalité des organismes interrogés sont des diffuseurs pluridisciplinaires (94,5 %). Une part importante de ces derniers modulent leurs choix artistiques selon un créneau artistique dominant. La chanson et la musique sont les créneaux artistiques les plus souvent adoptés.

Comme l'indique le tableau qui suit, les trois catégories de diffuseurs sont bien représentées. Au total, on dénombre davantage de diffuseurs complémentaires que de diffuseurs majeurs.

**Tableau 2 -
 Répartition des répondants selon les catégories et nombre moyen de
 spectacles et de représentations présentées par catégorie de diffuseurs**

Catégorie	Répondants	%	Nombre de spectacles	Nombre de représentations
Majeur	16	30,2%	73	114
Intermédiaire	18	34,0%	28	34
Complémentaire	19	35,8%	18	19
Total	53	100,0%	37	53

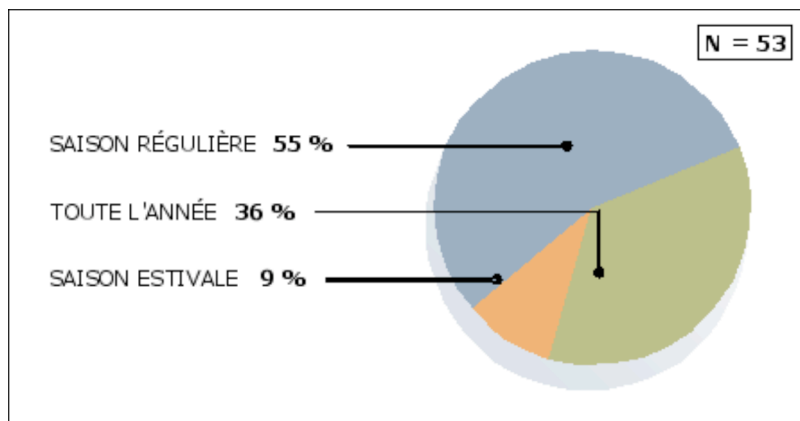
3.1.5 Les spectacles présentés et les publics visés

Le nombre moyen de spectacles présentés par les diffuseurs au cours de l'année 2004 est de 37,3 tandis que le nombre moyen de représentations s'établit à 52,6. Le nombre moyen de représentations par spectacle demeure donc peu élevé à 1,4 représentation par spectacle.

Plus le diffuseur présente de spectacles, plus le nombre de représentations par spectacle est élevé. Il s'élève à 1,6 pour les diffuseurs majeurs tandis qu'il s'établit à respectivement 1,2 et 1,1 dans le cas des diffuseurs intermédiaires et complémentaires.

La période de diffusion correspond à la saison régulière, de septembre à mai, pour un peu plus de la moitié des diffuseurs interrogés. Plusieurs diffuseurs (35,8 %) présentent des spectacles sur une base annuelle sans période de répit tandis que quelques-uns concentrent leurs activités de diffusion en saison estivale (figure 4).

**Figure 4 -
Répartition des répondants selon la période de l'année
au cours de laquelle les spectacles sont présentés**



Les spectacles présentés visent avant tout le public adulte. Pour l'ensemble des répondants, les spectacles destinés à ce public représentent en moyenne 78,2 % de la programmation totale. Pour les plus jeunes, le jeune public « grand public » et le jeune public « marché scolaire » ont été distingués dans l'enquête. On constate que ces deux publics recueillent des pourcentages similaires ; le jeune public représente une part moyenne de 11,4 % de la diffusion tandis que le marché scolaire en représente 10,4 %. Soulignons qu'une grande majorité des diffuseurs interrogés (83 %) comptent dans leur programmation des spectacles destinés au jeune public. Un peu plus de la moitié de ceux-ci visent tant le grand public que le marché scolaire.

3.1.6 Les conditions de diffusion des spectacles

Une part des diffuseurs présente leurs spectacles dans deux salles (38 %) tandis qu'un peu plus d'un tiers de l'échantillon de répondants diffuse dans une seule salle (34 %) et que 17 % utilisent trois salles. Un nombre plus restreint de diffuseurs, soit six répondants (11 %), diffusent dans plus de trois salles différentes.

La taille des salles, définie en fonction du nombre de places assises, varie de moins de 500 sièges à 1 500 et plus. Les salles employées par les diffuseurs sont pour la majorité de grandes salles ; plus de 67 % d'entre elles comptent plus de 500 sièges comme l'indique le tableau 3 qui suit.

**Tableau 3 -
Répartition des répondants selon le nombre
de salles utilisées et la taille des salles**

Salles	Nombre	%
Nombre de salles		
Une salle	18	34,0%
Deux salles	20	37,7%
Trois salles	9	17,0%
Quatre salles	5	9,4%
Cinq salles ou plus	1	1,9%
Nombre de places		
Moins de 500 places	17	32,7%
Entre 500 et 999 places	13	25,0%
Entre 1 000 et 1 499 places	11	21,2%
1 500 places et plus	11	21,2%

Pour ce qui est de l'exploitation et de la gestion des salles, les résultats de l'enquête révèlent que :

- Une majorité des diffuseurs interrogés louent une ou des salles pour la présentation des spectacles (64 %) ;
- De ces diffuseurs locataires, 24 % sont gestionnaires des salles qu'ils louent ;
- Quelque 26 % des diffuseurs sondés sont propriétaires et gestionnaires des salles de diffusion, de ceux-ci, 36 % sont également locataires de salles ;
- Environ 42 % des diffuseurs gèrent une offre de services associés à la salle (ex. : bar, casse-croûte, etc.) ;
- La majorité des diffuseurs assument les fonctions de gestion de la billetterie (74 %).

3.2 Le profil des ressources humaines

3.2.1 Les ressources et la rémunération

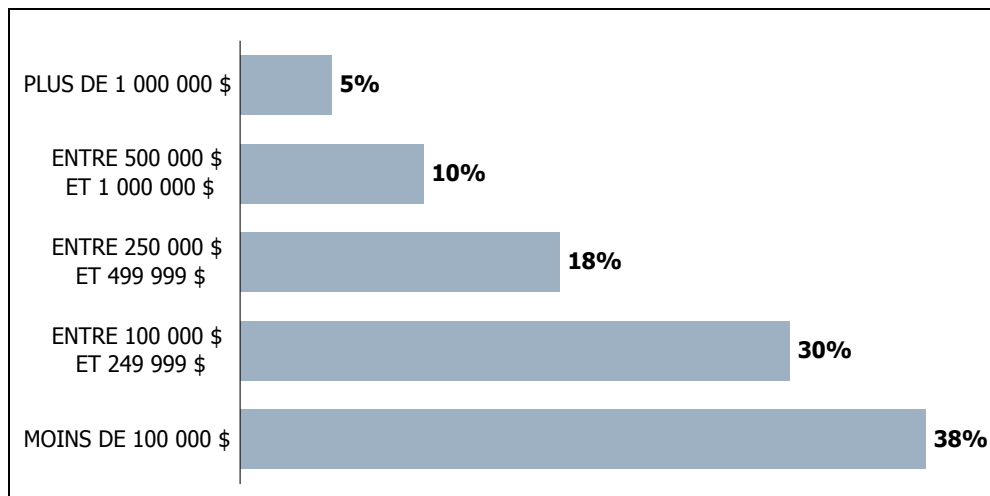
Certaines questions de l'enquête concernaient les ressources humaines dont disposent les organisations. L'analyse des résultats indique que :

- Une majorité de diffuseurs interrogés comptent du personnel rémunéré. Les organismes sont, soit des structures essentiellement constituées de personnel rémunéré (38,9 %), soit ils intègrent du personnel rémunéré et/ou des bénévoles aux opérations (59,3 %).
- Pour ce qui est des ressources rémunérées, plus de la moitié des organismes (54,8 %) disposent d'une équipe de cinq ressources ou moins. Quelque 16 % des organismes (neuf) compte une ressource rémunérée ou moins.
- Près du tiers des diffuseurs comptent plus de 20 ressources rémunérées (32,0 %) voire 30 et plus pour certains (22,6 %). Soulignons à cet égard que la question posée n'étant pas

spécifique sur le type de ressources que compte l'organisme (saliées, pigistes, liés aux fonctions de gestion ou aux fonctions techniques, etc.), on peut supposer que certains répondants ont intégré à leur réponse l'ensemble des ressources et d'autres s'en sont tenus aux fonctions clés.

- La catégorie du diffuseur est, à certains égards, déterminante sur le type de structure et le nombre de bénévoles intégrés aux opérations. Les diffuseurs majeurs sont ainsi plus nombreux à présenter des structures essentiellement constituées de personnel rémunéré, de même, ce sont également eux qui comptent le plus grand nombre d'employés rémunérés. Les diffuseurs complémentaires sont ceux qui présentent le plus souvent une structure mixte intégrant tant des employés rémunérés que du personnel bénévole. Ce sont également eux qui comptent les plus petites équipes de travail; tous les diffuseurs complémentaires interrogés oeuvrent avec une équipe de cinq employés rémunérés ou moins.
- En matière de masse salariale, plus de la moitié des diffuseurs (51,9 %) déclarent moins de 100 000 \$ et un 24,1 % additionnel, moins de 250 000 \$ (figure 5). La petitesse des équipes de nombreux diffuseurs peut expliquer ce type de résultats.
- Le salaire des employés est pour la majorité des diffuseurs interrogés entièrement payé par l'organisme diffuseur (76,0 %). Dans le cas de 19 % des diffuseurs ayant répondu à l'enquête, les salaires sont entièrement payés par une structure municipale. Seuls quelques diffuseurs (11,3 %) combinent des sources différentes pour le paiement de leur masse salariale.

**Figure 5 -
Masse salariale liée à l'activité de diffusion des répondants**



3.2.2 Les types de postes occupés

Soulignons en premier lieu que plusieurs répondants n'ont pas rempli le nombre de fiches correspondant au nombre de personnes rémunérées déclarées. Ces fiches, placées à la fin du questionnaire, fournissent de l'information sur les postes de gestion au sein des organismes de diffusion ainsi que sur le profil de formation (initiale, continue et de perfectionnement) des

personnes occupant ces postes. Cette information demeure donc parcellaire bien qu'elle constitue un indicateur d'intérêt. Au total, 125 fiches valides ont été compilées.

L'analyse des réponses relatives au personnel associé à la gestion artistique et administrative permet dans un premier temps de constater que les appellations de postes sont très nombreuses et souvent pour des fonctions similaires (ex. : coordonnateur, directeur général, directeur général et artistique, chef de division, etc.).

Aussi, l'étude des fiches révèle que les fonctions associées aux postes sont également variables. Pour faciliter l'analyse, les postes déclarés ont été regroupés selon leur nature et le niveau de responsabilités associé. Six groupes ont ainsi été formés :

- La fonction de direction générale ;
- La fonction artistique associée à la programmation ;
- La fonction marketing et communication ;
- La fonction d'adjoint administratif ;
- La fonction de direction des salles ou concessions ;
- La fonction opérations — salles de spectacles.

Le nombre de fiches réparties selon ces six groupes (tableau 4) permet de constater que les postes associés à la fonction de direction générale et à la fonction marketing et communication sont ceux qui apparaissent le plus fréquemment dans les organisations étudiées. Plus de détails sur ces fonctions et les personnes qui les occupent sont présentés plus avant dans le document.

**Tableau 4 -
Répartition des postes soumis selon les fonctions
déterminées**

Fonctions	Nombre	%
Fonction de direction	41	32,8%
Fonction artistique	17	13,6%
Fonction marketing	38	30,4%
Fonction d'adjoint	20	16,0%
Fonction d'opération	5	4,0%
Fonction de gestion	4	3,2%
Ensemble	125	100,0%

3.2.3 L'occupation des postes

La majorité des postes identifiés sont occupés par du personnel rémunéré (98 %) qui travaillent à temps plein (83 %) sur une base annuelle (93 %). Pour l'ensemble des postes déclarés, le nombre moyen d'années d'occupation des postes par la même personne est de 6,4 ans. Certains types de postes présentent un nombre moyen d'années d'occupation plus

élevé que d'autres, c'est notamment le cas des postes associés à la direction générale (7 ans) et à la fonction artistique (9,8 ans).

3.2.4 La formation des personnes en poste

De façon générale, les personnes occupant les postes déclarés disposent pour la majorité d'un diplôme universitaire (69,6 %). Une part significative de 20,5 % des personnes ont complété des études collégiales.

Pour ce qui est de la formation continue ou du perfectionnement, 37,6 % des personnes occupant les postes déclarés ont suivi une formation de ce type au cours des trois dernières années. Le contenu de ces formations est grandement diversifié :

- Plusieurs mentionnent des formations relatives à la connaissance de logiciels ou à certains aspects de comptabilité.
- Différentes facettes de la gestion et du marketing reviennent à plusieurs reprises. À ce chapitre, la gestion du temps et le service à la clientèle sont les sujets de formation le plus fréquemment mentionnés.
- La formation continue sur des sujets associés au développement artistique est très peu fréquente.

De façon générale, les formations spécifiées concernent des aspects généraux de la gestion, et sont, dans certains cas, adaptées aux milieux culturels. On remarque toutefois que ces formations ne sont pas spécifiques à la réalité des diffuseurs.

Ces formations continues sont dispensées dans la plupart des cas par des regroupements culturels, associés à un secteur, une discipline ou couvrant une région : réseaux de diffuseurs (ex. : RIDEAU, Réseau centre, ROSEQ), conseils régionaux de la culture, société des musées québécois, etc.

Les institutions d'enseignement apparaissent également dans la liste des organismes dispensant de la formation continue suivie par les personnes œuvrant pour les diffuseurs. Des cégeps et des universités sont fréquemment mentionnés.

On retrouve sur cette liste d'autres types d'organismes qu'on ne peut associer à ni l'un ni l'autre des deux groupes précédemment mentionnés. Il s'agit souvent de personnes ou d'organismes du secteur privé. Certains centres locaux d'emploi et des chambres de commerce sont aussi mentionnés.

3.3 La description des catégories de postes occupés au sein des organismes diffuseurs

Comme indiqué précédemment, l'étude des 125 fiches valides concernant le personnel en poste pour les diffuseurs ayant répondu à l'enquête, a donné lieu à des regroupements de postes permettant de faciliter l'analyse. Les points qui suivent présentent plus en détail quatre de ces six fonctions ainsi que certaines informations associées à leur occupation. Un tableau synthèse de différentes informations concernant ces quatre fonctions est présenté à la fin de ce troisième chapitre (tableau 5).

Soulignons que les postes rattachés à la fonction «direction salles et concessions» ainsi qu'à la fonction «opérations – salle de spectacle», compte tenu de la petitesse de l'échantillon (respectivement quatre et cinq fiches chacune), ne peuvent faire l'objet d'une présentation plus détaillée.

3.3.1 La fonction de direction générale

L'étude des fiches pour les postes associés à la fonction de direction générale permet les constats suivants :

- La direction et la coordination des activités, la gestion de l'organisation — incidemment des ressources financières, humaines et matérielles — la planification et le contrôle ainsi que le maintien des relations avec le conseil d'administration, la recherche de financement et la négociation des contrats, constituent les principales responsabilités associées aux postes du groupe direction générale.
- La programmation ou la direction artistique sont des responsabilités fréquemment assumées par les personnes occupant les postes associés à la direction générale. Près de 70 % des postes étudiés dans ce groupe intègrent ces fonctions artistiques.
- Les personnes occupant ces postes de direction :
 - sont pour la totalité des employés rémunérés ;
 - travaillent pour la très grande majorité à temps plein (87,8 %) ;
 - œuvrent presque toutes sur une base annuelle (94,9 %) ;
 - sont plus de 41 % à occuper leur poste depuis plus de cinq ans et 27 % depuis plus de 10 ans.
- Ces personnes présentent un haut niveau de scolarité ; 82 % ont complété des études universitaires dont 12,5 % des études universitaires de 2ème cycle. Pour les études de 2ème cycle, le diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'organismes culturels de HEC Montréal est privilégié par certains répondants.
- Les domaines d'études universitaires peuvent être regroupés en trois groupes :
 - La majorité des formations recensées le sont en administration ou dans des domaines connexes (ex. : marketing, communications, gestion des ressources humaines, comptabilité) ;
 - Au deuxième rang, les arts constituent un domaine de formation privilégié par plusieurs personnes occupant les postes de direction étudiés (ex. : art dramatique, théâtre, musique) ;
 - Quelques autres domaines d'étude sont signifiés dont récréologie à plusieurs reprises.

3.3.2 La fonction artistique associée à la programmation

L'étude des fiches pour les postes qui concernent la fonction artistique associée à la programmation met en lumière les éléments suivants :

- L'appellation des postes rattachés à cette fonction artistique est diversifiée. On retrouve entre autres : directeur de la programmation, coordonnateur de la programmation, directeur artistique, agent culturel, adjoint artistique, agent de programmation, etc.

- La nature des fonctions rattachées à ce groupe de postes est similaire et concerne les choix quant à la programmation de spectacles présentés. La différence est davantage reliée au niveau de responsabilités : dans certains cas la personne occupant le poste a la responsabilité entière de la programmation, dans d'autres cas, la personne agit comme adjointe pour soutenir et compléter le travail d'une direction ayant la responsabilité de la programmation.
- Pour certains postes, la tâche ne se limite pas à la programmation de spectacles et peut intégrer soit la programmation d'activités culturelles et communautaires diverses (ex. : expositions, activités connexes à la diffusion, camps de jour, etc.), soit des tâches administratives (ex. : budget, contrats, suivi technique ou logistique, recherche de financement, etc.).
- Compte tenu que plusieurs postes associés à la fonction direction générale intègrent des responsabilités à l'égard de la programmation, les postes spécifiquement rattachés à la fonction artistique associée à la programmation sont moins répandus. Néanmoins, 40 % des diffuseurs interrogés intègre ce type de poste.
- Les personnes occupant ces postes rattachés à la programmation :
 - sont pour la totalité des employés rémunérés ;
 - travaillent pour la majorité à temps plein (80,0 %) ;
 - œuvrent dans une large proportion sur une base annuelle (81,3 %) ;
 - sont 53 % à occuper leur poste depuis plus de cinq ans et 27 % depuis plus de 10 ans.
- Moins de personnes occupant ces postes ont complété des études universitaires comparativement aux personnes occupant les postes associés à la direction générale, bien que le niveau de scolarité complété par ces personnes demeure élevé. Quelque 25 % ont complété des études collégiales et 75 % des études universitaires, on ne recense aucun diplôme de 2^{ème} cycle universitaire pour ce type de poste.
- Les arts, la récréologie et l'animation culturelle sont les domaines d'études qui sont le plus souvent mentionnés par les répondants occupant ces postes

3.3.3 La fonction marketing et communication

L'analyse des fiches pour les postes qui concernent la fonction marketing et communication permet les constats suivants :

- La nature des fonctions rattachés à ce groupe de postes concerne principalement les activités de développement et de mise en marché ainsi que les diverses relations avec les médias. Peuvent également se greffer à ces postes d'autres responsabilités dont celles qui sont associées à la gestion de la billetterie, au service à la clientèle et à la recherche de commandites.
- On recense presque autant de postes associés à cette fonction marketing et communication que de postes associés à la fonction direction générale (39 fiches comparativement à 42 fiches pour la direction générale pour 49 organismes ayant rempli des fiches). Ce type de poste apparaît donc comme une fonction clé pour plusieurs organismes.
- Les personnes occupant ces postes rattachés au marketing et communication :
 - sont pour la presque totalité (97,4 %) des employés rémunérés ;
 - travaillent pour la majorité à temps plein (83,8 %) ;

- œuvrent essentiellement sur une base annuelle (94,4 %) ;
- sont moins nombreux que les fonctions jusqu'ici présentées, à occuper leur poste depuis un nombre d'années élevé : soit plus de cinq ans (41,5 %) et depuis plus de 10 ans (8,8 %). Soulignons que plus de 35 % sont à l'emploi du diffuseur depuis une année et moins.
- Quelque 73 % des personnes occupant ces postes ont complété des études universitaires, ce qui est comparable aux personnes occupant une fonction artistique associée à la programmation. On compte toutefois pour les postes associés à la fonction marketing et communication moins de personnes ayant complété des études collégiales (16,2 %) et incidemment plus de personnes dont le dernier niveau de scolarité complété est le secondaire (10,8 %).
- Les domaines d'études sont :
 - pour le niveau universitaire, une majorité des diplômés ont été obtenus dans les domaines du marketing ou des communications ;
 - pour le niveau collégial, l'administration, la comptabilité et les sciences humaines sont les domaines les plus fréquemment mentionnés ;
 - pour le niveau secondaire, principalement le secrétariat.

3.3.4 La fonction adjoint administratif

L'analyse des fiches pour les postes qui concernent la fonction d'adjoint administratif met en lumière les principaux éléments suivants :

- Les postes associés à cette fonction d'adjoint administratif sont moins répandus que les postes rattachés à la direction générale ou à la fonction marketing et communication. Quelque 17 organismes ayant répondu à l'enquête intègrent ce type de poste.
- La nature des fonctions rattachées à ce groupe de postes concerne principalement les activités de soutien administratif, de comptabilité et de secrétariat. Plusieurs des personnes occupant ces postes cumulent des tâches associées à la billetterie.
- Les personnes occupant ces postes rattachés à la fonction d'adjoint administratif :
 - sont pour totalité des employés rémunérés ;
 - travaillent pour la majorité à temps plein (80,0 %) ;
 - œuvrent toutes sur une base annuelle ;
 - se comparent à ceux qui occupent des postes de la fonction marketing et communication en ce qui a trait à la durée d'occupation du poste. Près de 63 % des personnes occupent leur poste depuis plus de cinq ans tandis qu'à peine 5 % des personnes sont à l'emploi du diffuseur depuis plus de dix ans.
- Comparativement aux autres groupes de postes étudiés, peu des personnes occupant les postes associés à la fonction d'adjoint administratif ont complété des études universitaires (25,0 %). Outre le niveau universitaire, les diplômés obtenus se partagent entre le niveau secondaire (31,3 %) et le niveau collégial (43,8 %).
- Les quelques domaines d'études spécifiés aux fiches d'enquête sont liés à la comptabilité et au secrétariat.

**Tableau 5 -
 Caractéristiques des postes déclarés selon les quatre fonctions
 identifiées**

Type d'emploi	Fonction de direction	Fonction artistique	Fonction marketing	Fonction d'adjoint
Poste occupé par un ...				
Bénévole	0,0%	5,9%	2,6%	0,0%
Employé rémunéré	100,0%	94,1%	97,4%	100,0%
Travaillant ...				
Temps plein	87,8%	80,0%	83,8%	80,0%
Temps partiel	12,2%	20,0%	16,2%	15,0%
Occasionnel	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
Sur une base ...				
Annuelle	94,9%	81,3%	94,4%	100,0%
Saisonnrière	5,1%	18,8%	5,6%	0,0%
Poste occupé depuis ...				
un an ou moins	22,0%	11,8%	35,3%	26,3%
entre 2 et 5 ans	36,6%	35,3%	23,5%	36,8%
entre 6 et 10 ans	14,6%	29,4%	32,4%	31,6%
plus de 10 ans	26,8%	23,5%	8,8%	5,3%
Formation ...				
Études secondaires	5,1%	0,0%	10,8%	31,3%
Études collégiales	12,8%	25,0%	16,2%	43,8%
Études universitaires	82,1%	75,0%	73,0%	25,0%

[4]

LES BESOINS DE FORMATION

4.1 La nature des besoins de formation soumis

Les répondants étaient invités à signifier leur niveau d'intérêt pour des sujets de formation regroupés en différentes dimensions d'intervention selon trois grandes thématiques :

1. Dimensions artistiques
 - Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées
 - Programmation
 - Activités connexes
2. Gestion et développement de l'organisation
 - Aspects structurels et organisationnels
 - Aspects comptables et financiers
 - Planification et contrôle
 - Relations d'affaires
 - Dimension politique
 - Outils technologiques
3. Marketing et communication
 - Fonctions marketing
 - Connaissance et développement des publics
 - Communications

Au total, 77 sujets de formation ont été soumis aux répondants à l'enquête. Une échelle à quatre mesures était proposée pour moduler l'intérêt ; de très peu intéressé à très intéressé. Le questionnaire présenté en annexe offre la liste complète des sujets proposés.

4.2 Le portrait général des besoins de formation signifiés

Une vue d'ensemble des niveaux d'intérêt signifiés pour les 77 sujets de formation soumis permet d'affirmer que les travailleurs du milieu de la diffusion sont grandement intéressés à recevoir de la formation. Ainsi, **en additionnant les répondants s'étant dits intéressés et ceux s'étant déclarés très intéressés, près de 55 % des sujets soumis enregistrent un niveau d'intérêt supérieur à 70 % et 84 % supérieur à 60 %.**

Aussi, l'analyse globale des réponses obtenues permet d'affirmer que ce sont **les sujets de formation associés au marketing et communication et plus spécifiquement à la**

connaissance et au développement des publics qui suscitent le plus d'intérêt chez les répondants. En fait, les sujets soumis associés aux dimensions du marketing et des communications recueillent pour la majorité les plus fortes proportions de diffuseurs très intéressés (tableau 8).

Les sujets associés à la programmation représentent la deuxième catégorie des sujets les plus prisés par les diffuseurs sondés (tableau 6).

Il est plus difficile de cerner les sujets qui suscitent peu ou pas d'intérêt. Il apparaît clairement que la formation associée à l'utilisation des outils technologiques suscitent peu d'intérêts (tableau 7). On retrouve d'autres sujets de formation suscitant moins d'intérêt notamment dans les sous-thèmes connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées (tableau 6) et relations d'affaires (tableau 7).

**Tableau 6 -
 Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés aux dimensions artistiques**

Dimensions artistiques	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées :				
L'histoire de la diffusion	44,2%	34,6%	13,5%	7,7%
Le secteur de la diffusion (rouages du secteur, principaux joueurs, leurs rôles et leurs relations avec le diffuseur)	20,8%	22,6%	30,2%	26,4%
Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur	24,5%	15,1%	34,0%	26,4%
Les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	13,0%	13,0%	46,3%	27,8%
Pour les administrateurs, les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	20,8%	11,3%	41,5%	26,4%
L'évolution du métier de diffuseur au Québec et ailleurs dans le monde	24,5%	20,8%	41,5%	13,2%
L'histoire et l'évolution des disciplines	28,8%	26,9%	32,7%	11,5%
La situation actuelle d'une discipline et l'évolution probable de l'offre de spectacles associée	11,3%	17,0%	43,4%	28,3%
Programmation :				
Les éléments clés d'une vision artistique	5,6%	9,3%	44,4%	40,7%
Le développement de la programmation annuelle	7,7%	7,7%	40,4%	44,2%
Les critères associés au choix des spectacles	9,6%	9,6%	38,5%	42,3%
Les conditions à l'octroi de subventions	3,9%	7,8%	45,1%	43,1%
Les possibilités et les outils de ressourcement artistique	5,6%	13,0%	44,4%	37,0%
Le marché international des spectacles	18,9%	20,8%	50,9%	9,4%
L'accueil et les relations avec les artistes	15,7%	19,6%	43,1%	21,6%
Le langage technique de base	11,8%	19,6%	39,2%	29,4%
Activités connexes :				
Les outils de gestion de la billetterie	11,8%	7,8%	47,1%	33,3%
La gestion d'une salle de spectacles : les défis pour un diffuseur	14,5%	10,9%	36,4%	38,2%
La gestion d'activités de diffusion en arts visuels	28,0%	28,0%	32,0%	12,0%

**Tableau 7 -
 Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation**

Gestion et développement de l'organisation	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Aspects structurels et organisationnels :				
La gestion de projets	17,6%	13,7%	45,1%	23,5%
La gestion du temps et l'organisation du travail	21,2%	15,4%	36,5%	26,9%
La gestion des ressources humaines	17,6%	7,8%	52,9%	21,6%
Les techniques d'évaluation du personnel	15,4%	15,4%	51,9%	17,3%
L'encadrement des bénévoles	20,0%	12,0%	48,0%	20,0%
La planification de la relève	19,2%	11,5%	40,4%	28,8%
Le recrutement d'administrateurs	19,2%	11,5%	40,4%	28,8%
La gestion d'un conseil d'administration	19,2%	17,3%	42,3%	21,2%
Le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et la direction	15,1%	18,9%	34,0%	32,1%
Les outils de gouvernance (règlements généraux, politiques et règles de régie interne, etc.)	19,2%	19,2%	46,2%	15,4%
La mémoire organisationnelle	20,0%	14,0%	48,0%	18,0%
Aspects comptables et financiers :				
L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)	11,3%	13,2%	37,7%	37,7%
L'élaboration de montages financiers	7,5%	17,0%	43,4%	32,1%
La connaissance des sources de financement public	9,8%	9,8%	45,1%	35,3%
L'élaboration des demandes de subvention	14,0%	18,0%	30,0%	38,0%
La recherche de commandites : les principes de base	9,4%	13,2%	47,2%	30,2%
La recherche de commandites : plan et conditions de succès	5,6%	9,3%	53,7%	31,5%
Les dons et autres formes de financement privé : les possibilités	5,7%	13,2%	47,2%	34,0%
Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds	5,7%	9,4%	50,9%	34,0%

**Tableau 7 (suite) -
 Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation**

Gestion et développement de l'organisation (suite)	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Planification et contrôle :				
Les outils de planification (planification stratégique, plan d'action, budget prévisionnel, etc.)	13,2%	13,2%	34,0%	39,6%
Les outils de contrôle (rapport annuel, contrôle budgétaire, évaluation de la performance, etc.)	15,1%	13,2%	37,7%	34,0%
Relations d'affaires :				
Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs	17,0%	13,2%	37,7%	32,1%
Les relations et la négociation de contrats avec les fournisseurs	19,6%	23,5%	35,3%	21,6%
La constitution et le maintien d'un réseau professionnel	23,5%	29,4%	29,4%	17,6%
Les relations avec le milieu scolaire	13,5%	13,5%	40,4%	32,7%
Les relations avec le milieu municipal	16,3%	24,5%	36,7%	22,4%
Les relations avec le milieu des affaires	17,6%	15,7%	43,1%	23,5%
Dimension politique :				
La représentation au sein des instances politiques	19,6%	23,5%	31,4%	25,5%
Outils technologiques :				
La connaissance de base de logiciels	27,7%	36,2%	27,7%	8,5%
Les fonctions avancées de logiciels	31,9%	40,4%	25,5%	2,1%
La gestion d'un site Internet	18,9%	28,3%	35,8%	17,0%

**Tableau 8 -
 Niveau d'intérêt signifiés pour les sujets de formation associés à la thématique marketing
 et communication**

Marketing et communication	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Fonctions marketing :				
Les rudiments du marketing	17,3%	21,2%	42,3%	19,2%
L'élaboration d'un plan marketing	13,0%	16,7%	48,1%	22,2%
Le positionnement et l'image : les conditions de succès	3,7%	9,3%	55,6%	31,5%
Le site Internet comme outil marketing	13,5%	13,5%	46,2%	26,9%
Les nouvelles pratiques promotionnelles	5,5%	0,0%	47,3%	47,3%
Un regard critique sur les médiums publicitaires	11,5%	11,5%	42,3%	34,6%
Les pratiques de mise en marché des billets de spectacles (abonnement, promotion, forfaits, etc.)	7,7%	1,9%	42,3%	48,1%
La fidélisation des publics	0,0%	1,9%	45,3%	52,8%
Les principes du service à la clientèle	13,7%	3,9%	54,9%	27,5%
L'évolution des pratiques en matière de services à la clientèle	13,5%	7,7%	57,7%	21,2%
Le développement de partenariat pour la mise en marché	11,1%	5,6%	38,9%	44,4%
Connaissance et développement des publics :				
Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle	0,0%	1,9%	48,1%	50,0%
Les indicateurs de performance associés à la fréquentation	11,1%	0,0%	40,7%	48,1%
Les tendances de la demande pour les arts de la scène	7,7%	7,5%	30,2%	54,7%
Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles	5,6%	1,9%	33,3%	59,3%
Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics	5,7%	1,9%	37,7%	54,7%
Le développement du marché des communautés culturelles	20,8%	7,5%	39,6%	32,1%
Le développement du jeune public	5,8%	3,8%	42,3%	48,1%
Le développement du public adolescent	11,5%	7,7%	34,6%	46,2%
Le développement du marché scolaire	11,5%	11,5%	32,7%	44,2%
Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence	20,0%	18,0%	32,0%	30,0%
La place de la culture dans les programmes scolaires	12,2%	8,2%	42,9%	36,7%
Le développement du marché corporatif pour la location de la salle	14,3%	22,4%	30,6%	32,7%
Communications :				
L'élaboration d'un plan de communication	9,4%	20,8%	30,2%	39,6%
Les relations avec les médias : les rudiments	13,5%	19,2%	32,7%	34,6%

4.3 Les champs prioritaires de formation

Les diffuseurs interrogés devaient identifier par ordre de préférence les trois domaines représentant pour eux les champs prioritaires de formation. Les résultats à cette question sont conséquents avec la nature des sujets suscitant le plus d'intérêt, présentés au point précédant. Comme l'indique le tableau 9 qui suit, les trois domaines associés au marketing et communication apparaissent prioritaires pour le plus grand nombre de répondants soient les fonctions marketing, la connaissance des publics et le développement des publics. S'ajoute à ces domaines, la programmation qui se classe au deuxième rang parmi les quatre domaines prioritaires de formation identifiés par les répondants :

- 1- développement des publics
- 2- programmation
- 3- connaissance des publics
- 4- fonctions marketing

**Tableau 9 -
 Les domaines prioritaires de formation**

Domaines	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	Score
Dimensions artistiques				
Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées	6	0	1	19
Programmation	6	7	5	37
Activités connexes à la diffusion	0	3	3	9
Gestion et développement de l'organisation				
Aspects structurels et organisationnels	5	0	2	17
Gestion des ressources humaines	1	3	0	9
Aspects comptables et financiers	2	3	4	16
Planification et contrôle	0	3	6	12
Relations d'affaires	2	3	0	12
Dimension politique	1	3	0	9
Outil technologique	1	0	0	3
Le marketing et les communications				
Fonctions marketing	5	5	2	27
Connaissance des publics	6	4	5	31
Développement des publics	11	8	6	55
Communications	2	1	5	13

4.4 Les sujets de formation les plus et les moins prisés

À partir de l'intérêt signifié pour chacun des 77 sujets de formation soumis aux répondants, il est permis d'identifier les sujets suscitant le plus d'intérêt et ceux suscitant le moins d'intérêt.

4.4.1 Les sujets de formation les plus prisés

Les sujets de formation les plus prisés sont associés à la thématique marketing et communication en grande majorité ainsi qu'au domaine de la programmation. Un grand nombre des sujets arrivant en tête de liste sont associés à la connaissance et au développement des publics. Des sujets associés à des activités connexes à la diffusion se glissent dans cette liste de 20 sujets.

Les 20 sujets de formation les plus prisés sont :

1. La fidélisation des publics
2. Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle
3. Les nouvelles pratiques promotionnelles
4. Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles
5. Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics
6. Le développement du jeune public
7. Les pratiques de mise en marché des billets de spectacles (abonnement, promotion, forfaits, etc.)
8. Les indicateurs de performance associés à la fréquentation
9. Les conditions à l'octroi de subventions
10. Le positionnement et l'image : les conditions de succès
11. Les éléments clés d'une vision artistique
12. La recherche de commandites : plan et conditions de succès
13. Les tendances de la demande pour les arts de la scène
14. Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds
15. Le développement de la programmation annuelle
16. Le développement de partenariat pour la mise en marché
17. Les principes du service à la clientèle
18. Les possibilités et les outils de ressourcement artistique
19. Les dons et autres formes de financement privé : les possibilités
20. Le développement du public adolescent

La nature de plusieurs de ces 20 sujets prisés laisse croire qu'en général les organismes ayant répondu à l'enquête connaissent bien leur métier et qu'ils ont atteint un stade de maturité les conduisant à soit raffiner leurs pratiques de gestion, soit vouloir acquérir de nouvelles connaissances principalement en matière de développement et de mise en marché. Il faut souligner que l'échantillon inclut une seule structure entièrement bénévole. Les organisations entièrement bénévoles pourraient, possiblement, être à des stades de développement moins avancés compte tenu du type de structure plus propice au roulement du personnel.

4.4.2 Les sujets de formation les moins prisés

Les sujets de formation les moins prisés sont nombreux à être associés à la dimension gestion et développement de l'organisation. Les outils technologiques et plusieurs éléments reliés aux aspects structurels et organisationnels se retrouvent parmi la liste des 20 sujets de formation suscitant le moins d'intérêt. Un certain nombre de sujets liés à la connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées apparaissent également sur cette liste.

Les 20 sujets de formation les moins prisés sont :

1. L'histoire de la diffusion
2. Les fonctions avancées de logiciels
3. La connaissance de base de logiciels
4. La gestion d'activités de diffusion en arts visuels
5. L'histoire et l'évolution des disciplines
6. La constitution et le maintien d'un réseau professionnel
7. La gestion d'un site Internet
8. L'évolution du métier de diffuseur au Québec et ailleurs dans le monde
9. Le secteur de la diffusion (rouages du secteur, principaux joueurs, leurs rôles et leurs relations avec le diffuseur)
10. Les relations et la négociation de contrats avec les fournisseurs
11. La représentation au sein des instances politiques
12. Les relations avec le milieu municipal
13. Le marché international des spectacles
14. Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur
15. Les outils de gouvernance (règlements généraux, politiques et règles de régie interne, etc.)
16. Les rudiments du marketing
17. Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence
18. Le développement du marché corporatif pour la location de la salle
19. La gestion d'un conseil d'administration
20. La gestion du temps et l'organisation du travail

Ces constats quant aux sujets de formation les moins prisés viennent appuyer l'hypothèse formulée précédemment sur la phase de développement des diffuseurs ; plusieurs des sujets de cette liste concernent davantage les rudiments du métier.

4.5 La variation des besoins selon les diffuseurs

L'analyse des besoins de formation signifiés permet de mettre en lumière certaines variations quant à l'intérêt accordé à certains sujets de formation selon où sont localisés les diffuseurs, leur statut légal et le nombre de spectacles diffusés (catégories de diffuseur).

4.5.1 La variation des besoins selon le lieu d'exercice

La majorité de ces sujets de formation pour lesquels l'intérêt est plus manifeste sont associés au domaine du marketing et des communications. Certains sujets sont également associés à la dimension artistique ainsi qu'au domaine de la gestion et du développement des

organisations. Les diffuseurs des régions périphériques et des régions ressources accordent une importance semblable en termes de pourcentage aux 20 formations les plus prisées par l'ensemble des répondants. Néanmoins, il est intéressant de souligner que les diffuseurs des régions périphériques accordent également une grande importance aux formations suivantes :

- Associés à la dimension artistique :
 - Les critères associés au choix des spectacles
 - Les outils de gestion de la billetterie
- Associés à la gestion et le développement de l'organisation :
 - L'élaboration de montages financiers
 - L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)
 - La connaissance des sources de financement public

Soulignons également, que les diffuseurs des régions ressources accordent également pour leur part une grande importance aux formations suivantes :

- Associés à la gestion et le développement de l'organisation :
 - Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs
 - La connaissance des sources de financement public
- Associés au marketing et communication :
 - La place de la culture dans les programmes scolaires
 - Les relations avec les médias : les rudiments
 - Les possibilités de communications via l'outil électronique (site Internet et courriel)
 - L'évolution des pratiques en matière de services à la clientèle
 - Les relations avec les médias : les nouvelles pratiques

4.5.2 La variation des besoins selon le statut légal de l'organisation

Comme nous l'avons précisé précédemment, la majorité des diffuseurs ayant répondu à l'enquête sont des organismes à but non lucratif (75 %) et une part significative constitue un service municipal (18 %). L'examen des besoins de formation en fonction de ces deux différents statuts permet de mettre en lumière des variations intéressantes. On constate que :

- Les organismes à but non lucratif ont un intérêt généralement plus marqué que les services municipaux pour la majorité des sujets de formation associés aux aspects structurels et organisationnels.
- Les aspects financiers, notamment l'évaluation budgétaire, la connaissance des sources de financement public ainsi que les dons et autres formes de financement privé, suscitent davantage l'intérêt des organismes à but non lucratif que des services municipaux.
- Sur le plan du marketing, les organismes à but non lucratif apparaissent plus intéressés que les services municipaux pour les deux sujets suivants : le développement du public adolescent et le développement du jeune public.
- On observe aucune variation significative pour les sujets de formation touchant les dimensions artistiques.

4.5.3 La variation des besoins selon la catégorie de diffuseurs

Les diffuseurs des trois différentes catégories (majeur, intermédiaire et complémentaire) présentent une distribution assez similaire de l'intérêt porté aux sujets de formation soumis. Les variations tiennent davantage du fait que pour certains sujets, l'intérêt est plus marqué pour les diffuseurs de plus petite taille ; les diffuseurs de la catégorie complémentaire. Dans certains cas, cette variation correspond à la taille du diffuseur ; moins le diffuseur est de grande taille plus l'intérêt est grand pour certains sujets. Les variations observées s'inscrivent pour la majorité dans ce mouvement. Dans d'autres cas, seuls les diffuseurs complémentaires présentent un intérêt plus marqué pour certains sujets. Ces derniers sujets de formation sont les suivants :

- La gestion d'une salle de spectacles : les défis pour un diffuseur
- Le recrutement d'administrateurs
- La gestion d'un conseil d'administration
- Le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et la direction
- Les outils de gouvernance
- L'élaboration des demandes de subvention
- Les tendances de la demande pour les arts de la scène
- Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence
- L'élaboration d'un plan de communication

4.5.4 La variation des besoins selon la taille de l'organisme

Les diffuseurs ayant un employé ou moins s'intéressent dans l'ensemble aux mêmes sujets de formation que les diffuseurs de taille plus importante (comptant davantage d'employés rémunérés). On retrouve cependant certaines formations n'apparaissant pas dans les vingt formations les plus prisées par tous les diffuseurs ayant participé à l'enquête :

- Associées à la dimension artistique :
 - Les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur
 - Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur
- Associées à la gestion et le développement de l'organisation :
 - La planification de la relève
 - Le recrutement d'administrateurs
 - Les relations avec le milieu scolaire
 - Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs
 - Les relations avec le milieu municipal
 - Les relations avec le milieu des affaires
 - L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)
 - Les outils de planification (planification stratégique, plan d'action, budget prévisionnel, etc.)
- Associées au marketing et communication :
 - Le développement du marché scolaire
 - Les relations avec les médias : les nouvelles pratiques

- Les relations avec les médias : les rudiments
- L'élaboration d'un plan de communication

On remarque un intérêt marqué pour les sujets de formations associés aux aspects structurels et organisationnels, à la communication, à la connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées ainsi qu'aux relations d'affaires.

La nature des sujets de formation plus prisés par les diffuseurs ayant un nombre restreint d'employés et présentant annuellement moins de spectacles sont davantage associés au b.a.-ba de la profession de diffuseur. On peut poser l'hypothèse que l'expérience cumulée avec la diffusion de plusieurs dizaines de spectacles par an — qui correspond notamment à la réalité des diffuseurs majeurs — permet d'intégrer plus aisément les rudiments du métier.

[5]

LE PORTRAIT SOMMAIRE DE L'OFFRE DE FORMATION

5.1 Considérations préliminaires

D'entrée de jeu, il faut souligner qu'il n'existe aucune formation permettant de former à proprement dit un diffuseur, soit principalement des personnes responsables de la gestion des activités du diffuseur et des choix de programmation. Pour chacun des trois niveaux de formation — secondaire, collégial et universitaire —, aucun programme de formation initiale ne permet de former des personnes en mesure de remplir les fonctions de diffuseur.

Le portrait sommaire de l'offre de formation tient compte de ce constat de départ sur la formation initiale. Dans ce contexte, le portrait de l'offre concerne avant tout les programmes de formation initiale apparentés ou pouvant combler certains besoins de formation. Aussi, les données de l'enquête sur le profil de formation des personnes occupant les postes associés à la fonction direction générale et à la fonction artistique ainsi que la nature des responsabilités reliées à ces postes, nous amènent à, d'emblée, circonscrire le champs de recherche aux programmes de niveau universitaire.

Soulignons également que les organismes de diffusion comptent des fonctions de travail qui exigent des connaissances et des compétences dites générales, applicables à différentes réalités ou secteurs d'activités. Le marketing, les communications, l'administration sont au nombre de ces fonctions. Les programmes de formation associés à ces fonctions concernent rarement un secteur en particulier. Ils permettent toutefois de combler une grande partie des besoins de formation initiale. Le perfectionnement et la formation continue sont plus à même de permettre le développement d'habiletés propres à la réalité et aux pratiques du secteur culturel, dans le cas présent, des diffuseurs. Aussi, le présent chapitre traite également de l'offre en matière de formation continue et de perfectionnement s'adressant au personnel des diffuseurs.

5.2 La formation initiale

Les résultats de l'enquête, ainsi que ceux de nos recherches, nous amènent à considérer trois programmes de formation universitaires spécialisés, outre les programmes génériques de gestion. Ces programmes spécialisés comportent des dimensions pouvant combler certains besoins de formation associés à la fonction de direction générale et de programmation pour un diffuseur. Ces programmes sont :

- Le DESS en gestion des organismes culturels (diplôme d'études supérieures spécialisées) de HEC Montréal ;

- Le baccalauréat en loisir, culture et tourisme dispensé à l'Université Concordia et à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) ;
- Le baccalauréat en animation et recherche culturelles

On comprend que ces programmes ne répondent que partiellement aux besoins des diffuseurs. Ils permettent toutefois, à la différence des programmes génériques, de « contextualiser » et de préciser certaines pratiques de gestion.

5.2.1 Le DESS en gestion des organismes culturels

Le programme de DESS en gestion des organismes culturels (DESSGOC) de HEC Montréal s'adresse notamment aux professionnels du milieu de la culture qui souhaitent ajouter une expertise en gestion à leur formation universitaire de premier cycle.

Les candidats pour ce programme détiennent une formation universitaire de premier cycle. D'ailleurs, les conditions d'admission au DESSGOC précisent que le candidat doit être titulaire d'un diplôme universitaire de 1^{er} cycle de préférence dans le domaine artistique, ou être titulaire d'un diplôme d'un conservatoire d'art dramatique, d'un conservatoire de musique ou de l'École nationale de théâtre avec une moyenne satisfaisante. Le candidat doit également, de préférence, avoir travaillé durant deux ans au sein d'un organisme culturel.

Le DESSGOC peut donc constituer un programme de perfectionnement pour les professionnels des milieux culturels.

Le programme, totalisant 30 crédits et d'une durée minimale d'un an, est divisé en deux grands blocs : spécialisation et habiletés de gestion (annexe II). Le bloc spécialisation permet de choisir l'un des deux profils suivants : gestion des arts ou gestion des industries culturelles. Les cours rattachés à ces spécialités touchent des facettes de la gestion particulières au milieu culturel, par exemple marketing des organismes culturels, contexte juridique dans le domaine culturel, management et entreprises artistiques ou industries culturelles, la gestion comptable dans les entreprises artistiques, industries culturelles et marché mondial. En ce qui concerne le bloc habiletés en gestion, il comporte des cours de gestion non spécifiques au milieu culturel mais plutôt génériques, par exemple : les médias : rôles et utilisations, comportement humain au travail, création d'entreprise, etc.

Le programme de DESSOG a été mentionné à quelques reprises comme formation initiale ou de perfectionnement par des répondants à l'enquête. On constate en effet que ce programme est l'une des seules options en termes de formation initiale pour développer des habiletés de gestion propres au milieu culturel.

5.2.2 La formation universitaire en loisir, culture et tourisme

Dispensée par deux universités québécoises, Concordia à Montréal et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), cette formation universitaire est offerte au niveau du baccalauréat, de la maîtrise et du diplôme de deuxième cycle.

Le programme de baccalauréat de l'UQTR propose une formation axée sur l'intervention professionnelle dans les domaines du loisir, de la culture et du tourisme. Comme spécifié à la description du programme, ce champ d'intervention est vaste et couvre tant le secteur du

loisir municipal et régional, celui des événements culturels et socioculturels que de l'éducation, la santé, les services sociaux, etc.

Le programme vise à former des professionnels qui sont capables de développer des services permettant de satisfaire des besoins en matière de loisir et de temps libre.

Le programme comprend des profils de spécialisation visant le développement d'une pratique notamment pour les services municipaux et le domaine de l'éducation et de l'animation culturelle. Les diplômés de ce programme peuvent entre autres se retrouver dans le milieu municipal et œuvrer comme directeur de service de loisir, responsable de la programmation de services et d'activités, animateur communautaire, régisseur dans les domaines culturels, etc. Les organismes à but non lucratif sont également des employeurs potentiels pour ces finissants. Ces derniers seront, dans ce contexte, appelés à assumer des postes de responsable de la programmation d'activités de loisir, de gestionnaires d'équipements culturels ou récréotouristiques, d'organiseurs d'événements spéciaux, etc. Le détail du programme à l'annexe III permet de constater la teneur du programme.

Ce programme permet de combler certains besoins de formation associés à la gestion et la planification d'activités culturelles dans un contexte de loisir. Il est toutefois moins axé sur les dimensions de l'administration et de la gestion des organisations, de même il n'aborde pas la réalité artistique professionnelle (vision, pratiques, etc.).

5.2.3 Le baccalauréat en animation et recherche culturelles

Le programme de formation en animation et recherche culturelles dispensé au niveau du baccalauréat à l'Université du Québec à Montréal, constitue une autre alternative permettant de développer certaines connaissances et habiletés pouvant être applicables dans le secteur de la diffusion en arts de la scène.

Ce programme forme des professionnels capables de penser et d'intervenir dans le domaine de l'action culturelle dans une perspective de développement culturel et local. Ces professionnels formés seront ainsi en mesure d'animer des groupes, de diffuser la culture, de promouvoir l'initiative culturelle et de travailler au développement culturel à différents niveaux d'intervention. Les diplômés pourront remplir des tâches variées reliées notamment à l'animation et à la communication, à la conception et à la gestion, à l'organisation et à la coordination, à la planification, à la programmation et à l'évaluation. La liste des cours est présentée à l'annexe IV.

Tout comme le programme de formation en loisir, culture et tourisme, le programme en animation et recherche culturelles offre davantage une perspective sociale ; les différentes facettes de la gestion sont peu couvertes. Aussi, le programme n'offre pas de perspective artistique ni ne concerne la pratique professionnelle des arts et de la culture.

5.3 La formation continue et de perfectionnement

La formation continue et de perfectionnement accessible aux diffuseurs est vaste et peut concerner divers aspects, généraux ou spécifiques, de la gestion. Dans certains cas, elle sera plus spécifique à la réalité des diffuseurs ou des milieux culturels et, dans d'autres cas, elle demeurera générale.

Les résultats de l'enquête, ainsi que des recherches visant à cerner les propositions de formation accessibles aux diffuseurs, ont permis de mettre en lumière les principaux types d'organismes dispensant de la formation et, à certains égards, la nature de la formation. Les types d'organismes considérés sont :

- Les réseaux de diffuseurs ;
- Les regroupements culturels ;
- Les institutions d'enseignement.

Concernant la nature de la formation, il convient de spécifier que pour de nombreux organismes dispensant de la formation, notamment les regroupements culturels, la nature de la formation offerte peut grandement varier d'une année à l'autre. La liste de la formation offerte est souvent établie selon les besoins exprimés par les membres.

5.3.1 La formation dispensée par les réseaux de diffuseurs

Les différents réseaux de diffuseurs au Québec et ailleurs au Canada offrent à leurs membres la possibilité d'échanger sur la profession de diffuseurs que ce soit lors d'événements annuels (Rencontres du ROSEQ, Bourse RIDEAU, Contact Ontarais, FrancoFête en Acadie, assemblées générales, etc.) ou par l'entremise de forums et de babillards électroniques. La programmation de ces formations est développée annuellement en fonction des besoins exprimés par les membres et de l'actualité.

Cette offre de formation porte souvent sur des sujets directement associés à la réalité des diffuseurs (développement de public, programmation, etc.). Les formations sont généralement offertes sous forme d'ateliers de quelques heures. Le contenu livré lors de ces quelques heures permet davantage le survol d'un sujet que sa présentation en détail.

RIDEAU offre de la formation dans le cadre de ces deux événements d'importance tenus annuellement : la Bourse RIDEAU et l'assemblée générale annuelle. Ces dernières, de courte durée, portent sur des sujets divers en lien avec les préoccupations des diffuseurs. Comme le présente l'annexe V, lors des deux dernières éditions de la Bourse RIDEAU près d'une dizaine de formations ont été offertes. En ajoutant la formation dispensée lors de l'assemblée générale annuelle, l'offre s'élève à près d'une quinzaine de formations par année. Selon les sujets, le nombre de participants est plus ou moins élevé et, dans certains cas, il dépasse la centaine. Le marketing, le réseautage, les tendances dans le secteur, les résidences, le montage financier sont autant de sujets de formation.

L'exemple de l'offre de formation du Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ) permet de constater la forme et le contenu auxquels correspond l'offre de formation d'un réseau de diffuseurs. Le ROSEQ profite de ses deux rencontres annuelles pour offrir de la formation. Le territoire couvert étant important, il serait difficile et surtout coûteux d'offrir le même type de formation dans les différentes régions desservies par ce Réseau. Le ROSEQ cherche toutefois à développer de nouvelles formes de formation plus facilement accessibles pour les diffuseurs, quelque soit leur localisation, la formation par voie électronique est envisagée. Pour 2004 et 2003, la formation offerte par le ROSEQ était :

- En 2004, une formation de six heures sur le marketing et le développement de publics présentée par la firme Summum Communications a été dispensée à quelque 60 personnes réunies à Petite-Vallée, lors de la Rencontre du Printemps.
- En 2003, deux formations ont été dispensées lors de la Rencontre du Printemps tenue à Montmagny : la gestion des ressources humaines par la firme MALLETTTE, suivie par une douzaine de personnes, simultanément, une formation donnée par Denise Arsenault, directrice de la Salle de spectacles de Baie-Comeau portant sur l'ABC de la diffusion a été présentée à une trentaine de personnes.

D'un grand intérêt pour les participants à ces événements, le contexte dans lequel est dispensée la formation peut cependant ne pas être tout à fait idéal. En fait, la participation à ces événements vise avant tout à développer des liens professionnels et d'affaires. Certains participants peuvent ne pas être disponibles et disposés à recevoir de la formation dans ce contexte. Aussi, il ne permet pas de couvrir plusieurs sujets ni de réellement les approfondir. Ce sont des véhicules intéressants pour combler certains besoins de formation, ils n'apparaissent toutefois pas suffisants pour couvrir l'entièreté des besoins spécifiques aux diffuseurs.

5.3.2 La formation dispensée par les regroupements culturels

Plusieurs regroupements culturels offrent de la formation pour les organismes des milieux culturels. L'offre de ces regroupements peut satisfaire certains besoins des diffuseurs.

Les conseils régionaux de la culture (CRC), que l'on retrouve dans une majorité de régions au Québec, sont actifs dans le domaine de la formation. Ils présentent pour la plupart une programmation annuelle en matière de formation. Celle-ci est développée en tenant compte des besoins exprimés par les membres et des réalités régionales. On cherchera dans ce cadre à développer une offre de formation répondant dans la mesure du possible au plus grand nombre d'organismes. Les formations dispensées couvrent ainsi des réalités des milieux culturels, rarement toutefois des réalités spécifiques aux diffuseurs. Il n'en demeure pas moins que ces formations, selon les sujets, peuvent être d'un grand intérêt pour les diffuseurs. La formation offerte par les CRC a également l'avantage d'être physiquement plus facilement accessible.

Le tableau présenté à l'annexe VI offre quelques exemples de formations offertes par les CRC y compris les coûts et la durée. Les formations peuvent toucher des sujets variés associés à la gestion pour les milieux culturels.

Les CRC sont certainement les plus actifs dans le domaine de la formation continue pour les milieux culturels. D'autres organismes se positionnent également dans ce domaine de la formation, principalement les regroupements disciplinaires ou sectoriels.

Certains de ces regroupements, compte tenu de la nature de leur intervention, sont davantage en lien avec la diffusion et peuvent offrir des formations propres à satisfaire certains des besoins des diffuseurs. La danse sur les routes du Québec, le Conseil québécois de la musique et l'ADISQ sont au nombre de ces organismes. Ils offrent des formations plus générales. Par exemple pour la prochaine année, l'organisme Diapason associé au Conseil

québécois de la musique propose entre autres un atelier sur le lobbying et un autre sur l'élaboration d'un plan de mise en marché. Ces sujets sont susceptibles d'intéresser les diffuseurs.

La danse sur les routes du Québec intervient quant à lui auprès des diffuseurs, notamment en région, pour les familiariser avec le travail des chorégraphes, pour mieux présenter leur travail au public et qu'ils soient ainsi en mesure de mieux développer le public pour les spectacles de danse. Chaque année, ce réseau propose de la formation aux diffuseurs. Par exemple, en 2004, deux formations ont été organisées : *Développer un discours sur la danse*, d'une durée de huit heures et *Connaître les ressources en danse pour améliorer ses pratiques*, d'une durée de cinq heures. Ces deux formations étaient offertes immédiatement après la tenue de l'événement annuel Parcours Danse et a rejoint 28 participants. La danse sur les routes du Québec est dynamique et souhaite, par le biais de la formation, accentuer la diffusion de spectacles de danse. Dans cette optique, elle rejoint les diffuseurs enclins à diffuser de la danse et touche des sujets très spécifiques à cet égard.

En somme, la revue des possibilités de formation offertes par les différents regroupements culturels soit régionaux soit disciplinaires permet de constater qu'une offre diversifiée existe. Cette offre n'est cependant pas toujours accessible aux diffuseurs selon leur localisation aussi, elle peut être répétitive parce qu'offerte par plusieurs intervenants différents et, dans la majorité des cas n'est pas spécifique à la réalité des diffuseurs.

5.3.3 La formation dispensée par les institutions d'enseignement

Les institutions d'enseignement, de niveau collégial et universitaire, sont nombreuses à dispenser de la formation continue. Par exemple :

- Le Service de formation continue de l'UQAM et le Centre de perfectionnement de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, offrent de la formation sur différents sujets associés à la gestion ou au développement d'habiletés professionnelles (ex. : rédaction d'un plan de communication stratégique, la commandite une stratégie de communication, animer une réunion, la gestion efficace d'une revue de presse, etc). Ces formations sont d'une durée variables ; souvent une ou deux journées. L'Université du Québec offre également de la formation à distance par le biais de TÉLUQ.
- La Direction générale de la formation continue de l'Université Laval présente également une programmation de formation continue dans le domaine de la gestion. Ces formations peuvent être dispensées à distance, hors campus (dans certaines villes du Québec) et sur le campus.

L'offre de formation de ces institutions n'est souvent pas spécifique aux milieux culturels. Les institutions d'enseignement offrent également de la formation sur mesure. Cette dernière peut répondre plus spécifiquement à des besoins exprimés par un groupe. La disponibilité de l'expertise et la réunion d'un nombre suffisant de personnes sont au nombre de conditions à satisfaire pour pouvoir bénéficier d'une offre de formation sur mesure.

[6]

LES PRINCIPAUX CONSTATS TIRÉS DE L'ÉTUDE

6.1 Les grands constats

Les résultats de l'enquête ont permis de mieux cerner la réalité des organismes diffuseurs de spectacles à travers le Québec. On comprend que, de façon générale, ces diffuseurs :

- Sont pour l'essentiel des organismes à but non lucratif ;
- Sont des diffuseurs expérimentés ;
- Sont pluridisciplinaires ;
- Évoluent en général avec des structures intégrant tant du personnel rémunéré que du personnel bénévole ;
- Doivent compter sur de très petites équipes (souvent une ou deux personnes) dont les membres cumulent plusieurs responsabilités et fonctions de différents niveaux et natures ;
- Intègrent du personnel rémunéré présentant un haut niveau de scolarité — pour la majorité des fonctions déclarées, les personnes en poste ont un diplôme universitaire ;
- Donne accès dans une proportion importante (près de 40 %) à la formation continue et au perfectionnement ;
- Comptent sur le travail de bénévoles qui n'ont souvent aucune formation dans le domaine d'intervention de la diffusion ou de la gestion d'organismes culturels ;
- Semblent disposer de moyens financiers limités ;
- Ont accès à une offre de formation continue touchant des sujets généraux de la gestion mais peu concernant la réalité et les dimensions spécifiques aux diffuseurs ou au monde de la culture.
- Peuvent compter sur leurs associations sectorielles pour bénéficier de formation continue en lien avec le métier de diffusion et quelques autres organismes de formation pour les aspects touchant davantage les éléments plus généraux associés aux organismes culturels.

Au-delà de leur profil, l'analyse des résultats quant à l'intérêt et aux besoins de formation est univoque : les diffuseurs interrogés sont grandement intéressés à recevoir de la formation et ce, sur un nombre important de sujets touchant tant les dimensions artistiques, la gestion et le développement de l'organisation que le marketing et les communications.

Les sujets de formation associés au marketing et communication et plus spécifiquement à la connaissance et au développement des publics sont ceux qui suscitent le plus d'intérêt chez les répondants. Des 10 sujets de formation les plus prisés, 9 / 10 concernant des aspects du marketing et des communications. À la lumière de ces résultats, il apparaît que la relation des diffuseurs avec le public constitue une préoccupation de premier plan.

Ajoutons que plusieurs des sujets de formation les plus prisés par les diffuseurs de la catégorie complémentaires ou de très petite taille (un employé rémunéré et moins) concernent des rudiments du métier ou, plus généralement, de la gestion et du marketing. Ces résultats nous portent à croire que les diffuseurs comptant très peu d'employés, malgré plusieurs années d'expérience, sont toujours en phase de professionnalisation ; le manque de personnel, la présence de personnel bénévole ainsi que le roulement du personnel sont des éléments qui peuvent expliquer ce type de résultats. Les conclusions de l'enquête ne nous permettent toutefois pas de confirmer cette hypothèse.

Les diffuseurs à l'échelle de la province présentent des profils de besoins de formation similaires. On constate cependant certaines variations selon le lieu d'exercice et selon la catégorie ou la taille des diffuseurs.

En matière de formation initiale, aucune formation ne permet de former des diffuseurs à proprement dit. Plusieurs personnes occupant postes dans les organismes de diffusion détiennent un baccalauréat en animation culturelle (UQAM) ou en récréo-tourisme (UQTR). Ces programmes semblent comporter des connaissances transférables aux fonctions rencontrées dans le domaine de la diffusion en arts de la scène.

Notons également en matière de formation, l'importance du programme de diplôme d'études supérieures en gestion des organismes culturels dispensé par HEC Montréal. Ce programme constitue davantage un programme de perfectionnement qu'une formation initiale.

En somme, bien que non spécifiques au secteur de la diffusion en arts de la scène, il existe certains programmes de formation initiale et continue qui favorisent le développement de connaissances en lien direct avec le métier de diffuseur. L'expérience terrain constitue une variable de développement très important dans ce secteur d'activités, tout comme le perfectionnement et la formation continue.

6.2 Les conclusions

Les résultats de l'étude nous conduisent à considérer certains éléments de conclusion et de recommandation :

- Les diffuseurs québécois veulent et ont des besoins réels de formation notamment associés aux dimensions propres à la fonction de diffuseurs et à leur nature d'organisme culturel ;
- Les associations auxquelles participent les diffuseurs sont, à notre avis, les mieux placées pour développer et dispenser des formations adaptées aux réalités et aux préoccupations des diffuseurs ;
- Une vision nationale en matière de formation ainsi que des outils de contrôle à cet égard devraient être développés pour assurer un suivi de l'évolution du secteur et de l'intégration des apprentissages. Cette façon de faire permet d'évaluer la performance des interventions et d'éventuellement rajuster le tir s'il y a lieu ;
- Dans le même ordre d'idées, le milieu de la diffusion a besoin d'un catalyseur dans le domaine de la formation, soit un organisme qui centralise l'information en matière de

formation et est à l'affût de ce qui se fait dans le milieu, ou qui pourrait intéresser le milieu, et qui joue un rôle de coordination permettant d'optimiser l'offre de formation. À ce chapitre, l'assurance d'une complémentarité entre les offres de formation destinées aux mêmes organismes devrait être au cœur de son action. Compte tenu notamment de l'étendue de son intervention à l'échelle nationale ainsi que de son lien avec les réseaux de plus petite taille et les autres organismes du secteur de la culture, RIDEAU, le réseau national, devrait jouer ce rôle de catalyseur et de coordonnateur en matière de formation ;

- Compte tenu de l'association avec les diffuseurs francophones du reste du Canada, la possibilité de développer des formations pouvant profiter tant aux diffuseurs du Québec que du reste du Canada, devrait être étudiée. Le milieu devrait compter à cet égard sur les liens développés par RIDEAU avec les autres réseaux francophones du Canada notamment via l'ARDRAS ;
- En tenant compte de la similitude des besoins de formation signifiés par les diffuseurs — notamment par catégorie de diffuseurs voire par taille — de la dispersion des diffuseurs sur le territoire québécois et des coûts associés tant au déplacement qu'au développement de formations ciblées, l'offre de formation par voie électronique devrait être l'une des voies envisagée (vidéo-conférence, formation par le biais d'Internet, etc.) ;
- Les formules favorisant l'accueil de mentors par les organismes diffuseurs constituent également un type de formation intéressant, compte tenu de la réalité géographique du secteur et de la présence de nombreux organismes de très petite taille. Ces formules pourraient en plus répondre à un besoin de formation de la relève. Dans le milieu de la diffusion, comme dans les milieux culturels en général, le besoin de relève se fera sentir de façon plus évidente dans les prochaines années. D'ailleurs, le nombre élevé d'années d'occupation des postes au sein des organismes diffuseurs que révèle la présente enquête est un indicateur du besoin imminent d'une relève prête à reprendre le flambeau.
- En matière de formation initiale, on constate que la majorité des personnes ayant participé à l'enquête qui oeuvrent en diffusion disposent d'une formation de niveau universitaire. À l'heure actuelle, des programmes de formation répondant partiellement voire indirectement aux besoins des diffuseurs existent mais aucun ne vise une formation générale en gestion des arts et de la culture. Les milieux de la culture sont nombreux à souhaiter la mise en place d'un programme universitaire en lien avec leur réalité. Sans penser développer un programme pour chaque discipline ou chaque domaine d'intervention de la culture et des arts, il serait pertinent d'étudier la possibilité de mettre en place un programme de premier cycle universitaire en gestion des arts et de la culture comprenant différents profils pouvant satisfaire des champs d'interventions spécifiques (grands champs d'intervention); la production et la diffusion en arts de la scène pourrait constituer un de ceux-là ;
- Enfin, on doit de se questionner : la formation n'est pas une panacée et ne peut résoudre tous les problèmes que vit une organisation. Il est important de travailler tant à la formation qu'à la professionnalisation, soit à favoriser la formation et à améliorer les conditions de travail. Il apparaît que pour certains organismes de plus petite taille la formation et la professionnalisation représentent deux besoins tout aussi importants.

Tout comme de nombreux organismes des milieux culturels québécois, le secteur de la diffusion dispose de moyens limités et évolue dans un contexte accentuant souvent ses difficultés (étendue des territoires, disponibilité des ressources, etc.). La formation constitue un des moyens à privilégier pour permettre à ces organisations d'améliorer les façons de faire et les résultats qui en découlent.

[ANNEXE I]
LE QUESTIONNAIRE

Évaluation des besoins de formation des membres de RIDEAU

NOTE :

- ➔ *Cet envoi s'adresse au directeur général ou au président de votre organisation. Veuillez, s'il vous plaît, transmettre le questionnaire à cette personne ou à une personne habilitée à le remplir.*

CONSIGNES :

- ➔ Cochez la case correspondante à votre situation ou inscrivez votre réponse dans l'espace prévu à cet effet.
- ➔ Une fois le questionnaire complété, nous vous prions de bien vouloir le retourner par télécopieur au Groupe DBSF, à l'attention de Pascale Daigle, au numéro **(514) 278-7224, avant le 25 mars 2005.**
- ➔ Pour tous renseignements supplémentaires, n'hésitez pas à communiquer avec Pascale Daigle au (514) 278-3273.
- ➔ **Les données nominatives recueillies seront traitées confidentiellement par le Groupe DBSF. Les informations seront analysées par regroupement afin d'assurer la confidentialité des réponses.**

1

Renseignements généraux

Nom du diffuseur : _____
Adresse du diffuseur _____
Nom du répondant : _____
Fonction du répondant : _____

2

Profil de l'organisme de diffusion

Q.1 L'organisme de diffusion professionnel existe depuis combien d'années ?

- ➔ **Indiquer le nombre d'années**

Q.2 Quel est le statut légal de l'organisme de diffusion ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)
- a) Organisme à but non lucratif
- b) Organisme à but lucratif
- c) Association corporative
- d) Service municipal
- e) Corporation paramunicipale
- f) Société d'État
- g) Autres, spécifiez : _____

Q.3 Quel est le type du diffuseur ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)

- a) Pluridisciplinaire ☞ Créneau artistique dominant _____
- b) Spécialisé ☞ Discipline _____

Q.4 Quelle est la catégorie de diffuseur ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)
-
- a) Majeur (minimum 40 spectacles achetés par an)
- b) Intermédiaire (minimum 20 spectacles achetés par an)
- c) Complémentaire (minimum 7 spectacles achetés par an)

Q.5 Le diffuseur a présenté combien de spectacles et de représentation au cours de la dernière année ?

- ➔ **Indiquer le nombre de spectacles professionnels**
-
- ➔ **Indiquer le nombre de représentations**
-

Q.6 Au cours de quelle période de l'année le diffuseur présente-t-il des spectacles ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)
-
- a) En saison régulière (septembre à mai)
- b) Durant la saison estivale
- c) Durant toute l'année

Q.7 Quelle part de votre diffusion s'adresse aux publics suivants :

- ➔ **Indiquer la part de la diffusion** (%)
-
- a) Adultes _____
- b) Jeune public _____
- c) Marché scolaire _____

Q.8 Le diffuseur utilise combien de salles ? Ces salles contiennent combien de places assises au total ?

- ➔ **Indiquer le nombre de salles**
-
- ➔ **Indiquer le nombre de places assises par salles** / / /
-

Q.9 Le diffuseur est :

- ➔ **Indiquez par un (✓) les situations qui s'appliquent** (✓)
-
- a) Locataire des salles de diffusion
- b) Gestionnaire des salles de diffusion
- c) Propriétaire et gestionnaire des salles de diffusion
- d) Gestionnaire d'autres services associés à la salle (bar, casse-croûte, etc.)
- e) Gestionnaire de la billetterie

Q.10 Quel est le type de structure organisationnelle du diffuseur ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)
-
- a) Structure entièrement bénévole (aucune ressource rémunérée)
- b) Structure intégrant du personnel rémunéré et des bénévoles
- c) Structure essentiellement constituée de personnel rémunéré

Q.11 Indiquer le nombre de ressources :

- ➔ **Rémunérés**
-
- ➔ **Bénévoles**
-

Q.12 Quelle est la masse salariale de l'organisme de diffusion liée à l'activité de diffusion ?

- ➔ **Une seule réponse** (✓)
- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| a) moins de 100 000 \$ | <input type="checkbox"/> |
| b) entre 100 000 \$ et 249 999 \$ | <input type="checkbox"/> |
| c) entre 250 000 \$ et 499 999 \$ | <input type="checkbox"/> |
| d) entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$ | <input type="checkbox"/> |
| e) plus de 1 000 000 \$ | <input type="checkbox"/> |

Q.13 Quelle part de la masse salariale est payée par... (%)

- ➔ **l'organisme de diffusion** _____
- ➔ **une structure municipale** _____
- ➔ **une structure scolaire** _____
- ➔ **autres, précisez :** _____

3

Évaluation des besoins de formation des membres de l'organisation

Les questions qui suivent ne concernent que le personnel associé à la gestion artistique et administrative, elles ne concernent pas le personnel associé à la technique.

Q.14 Quel est votre niveau d'intérêt à ce que le personnel associé à la gestion artistique et administrative reçoive de la formation sur les sujets suivants :

➔ Cochez une seule case par sujet (✓)	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Dimensions artistiques				
<u>Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées :</u>				
L'histoire de la diffusion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le secteur de la diffusion (rouages du secteur, principaux joueurs, leurs rôles et leurs relations avec le diffuseur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour les administrateurs, les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution du métier de diffuseur au Québec et ailleurs dans le monde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'histoire et l'évolution des disciplines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Spécifiez la ou les disciplines :</u>				
La situation actuelle d'une discipline et l'évolution probable de l'offre de spectacles associée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Spécifiez la ou les disciplines :</u>				
<u>Programmation :</u>				
Les éléments clés d'une vision artistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de la programmation annuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les critères associés au choix des spectacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions à l'octroi de subventions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les possibilités et les outils de ressourcement artistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché international des spectacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accueil et les relations avec les artistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le langage technique de base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
<u>Activités connexes :</u>				
Les outils de gestion de la billetterie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'une salle de spectacles : les défis pour un diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'activités de diffusion en arts visuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion et développement de l'organisation				
<u>Aspects structurels et organisationnels :</u>				
La gestion de projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion du temps et l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques d'évaluation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'encadrement des bénévoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La planification de la relève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le recrutement d'administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'un conseil d'administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les outils de gouvernance (règlements généraux, politiques et règles de régie interne, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mémoire organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Aspects comptables et financiers :</u>				
L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration de montages financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance des sources de financement public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration des demandes de subvention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recherche de commandites : les principes de base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recherche de commandites : plan et conditions de succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les dons et autres formes de financement privé : les possibilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Planification et contrôle :</u>				
Les outils de planification (planification stratégique, plan d'action, budget prévisionnel, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les outils de contrôle (rapport annuel, contrôle budgétaire, évaluation de la performance, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Relations d'affaires :</u>				
Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations et la négociation de contrats avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La constitution et le maintien d'un réseau professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu des affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Dimension politique :</u>				
La représentation au sein des instances politiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Outils technologiques :</u>				
La connaissance de base de logiciels, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les fonctions avancées de logiciels, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'un site Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Le marketing et les communications				
<u>Fonctions marketing :</u>				
Les rudiments du marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration d'un plan marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le positionnement et l'image : les conditions de succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le site Internet comme outil marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les nouvelles pratiques promotionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un regard critique sur les médiums publicitaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les pratiques de mise en marché des billets de spectacles (abonnement, promotion, forfaits, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fidélisation des publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les principes du service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution des pratiques en matière de services à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de partenariat pour la mise en marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Connaissance et développement des publics :</u>				
Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs de performance associés à la fréquentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les tendances de la demande pour les arts de la scène	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché des communautés culturelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du jeune public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du public adolescent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La place de la culture dans les programmes scolaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché corporatif pour la location de la salle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Communications :</u>				
L'élaboration d'un plan de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les médias : les rudiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les médias : les nouvelles pratiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les possibilités de communications via l'outil électronique (site Internet et courriel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fiche du personnel associé à la gestion artistique et administrative

Remplir une fiche par poste de gestion au sein de l'organisme

a) Titre du poste : _____

b) Poste occupé par un...

➔ **Une seule réponse** (✓)

a) Un bénévole

b) Un employé rémunéré

☞ ➔ **travaillant...** (✓)

a) à temps plein

b) à temps partiel

c) de façon occasionnelle

☞ ➔ **sur une base...** (✓)

a) annuelle

b) saisonnière

c) Ce poste est occupé par cette personne depuis combien d'années ?

➔ **Indiquer le nombre d'années**

d) Quelles sont les principales fonctions associées à ce poste ?

e) Quel est la scolarité de la personne à ce poste ? (indiquer l'ensemble de la formation)

a) secondaire non-complété

b) études secondaires ☞ DES DEP ASP Spécialité : _____

c) études collégiales ☞ DEC AEC Spécialité : _____

d) études universitaires ☞ 1er cycle Spécialité : _____

2èm cycle Spécialité : _____

3èm cycle Spécialité : _____

f) Autres types de formation ou de perfectionnement suivis au cours des trois dernières années, en lien avec le poste occupé au sein de l'organisme :

Nom de la formation	Organisme dispensant la formation	Nombre d'heures
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

[ANNEXE II]

D.E.S.S. EN GESTION DES ORGANISMES CULTURELS

STRUCTURE DU PROGRAMME¹

Ce programme de 30 crédits est d'une durée minimale d'un an pour les étudiants inscrits à temps plein et d'une durée maximale de quatre ans pour les étudiants inscrits à temps partiel. Chaque cours conduit à l'obtention de trois crédits universitaires. Le programme se répartit ainsi :

Bloc « Spécialisation »

(minimum 15 crédits - maximum 21 crédits)

Cours communs aux deux profils

- * 4-041-88 Cours-projet
- * 4-140-88 Le marketing des organismes culturels
- * 4-445-88 Le contexte juridique dans le domaine culturel
- * 4-014-02 Séminaire en gestion d'organismes culturels (non offert au trimestre d'été 2005)

Profil gestion des arts

- * 4-040-88 Les politiques culturelles
- * 4-440-02 Management et entreprises artistiques
- * 4-940-02 La gestion comptable dans les entreprises artistiques

et/ou

Profil gestion des industries culturelles

- * 4-442-02 Management et industries culturelles
- * 4-842-02 Économie des industries culturelles
- * 4-142-02 Industries culturelles et marché mondial
- * 4-942-02 Gestion comptable, financière et fiscale des industries culturelles

Bloc « Habiletés en gestion »

(minimum 9 crédits - maximum 15 crédits)

- * 4-165-00 Les médias : rôles et utilisations
- * 4-170-00 Marketing électronique
- * 4-330-94 Gestion des ressources humaines
- * 4-400-94 Comportement humain au travail
- * 4-410-94 Individu, organisation et société
- * 4-422-01 Création d'entreprise

¹ Cette information est tirée du site Internet de HEC Montréal (www.hec.ca)

[ANNEXE III]

BACCALAURÉAT EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

Objectifs du programme²

Ce programme d'étude vise à former un professionnel habilité à offrir des services aux individus, aux groupes et aux collectivités afin de leur permettre de satisfaire leurs besoins, attentes et aspirations en matière de loisir et de temps libre.

Pour ce faire, le programme prévoit une formation méthodologique de base, une connaissance étendue du temps libre et du loisir comme champ fédérateur et intégrateur des interventions professionnelles, une formation dans les méthodes d'intervention en sciences sociales appliquées au temps libre et au loisir. Il comprend également des profils de spécialisation fondamentalement axés sur une connaissance plus approfondie de champs d'intervention découlant de l'élargissement constant des problématiques du loisir et des exigences du marché du travail, tels que les services municipaux et communautaires, le tourisme et le plein air, les industries du loisir et de la culture, le domaine de l'éducation et de l'animation culturelle, le secteur de la santé et des services sociaux. Dans les milieux d'intervention, les diplômés de ce programme prennent généralement le titre de récréologue.

Liste des cours - Cheminement régulier

Cours obligatoires (54 crédits)

- AEG1001 Loisir et temps libre : fondements historiques et conceptuels
- AEG1005 Loisir et temps libre : l'univers des significations
- AEG1010 Internat en loisir, culture et tourisme (15 crédits)
- AEG1016 Animation et intervention sociale
- GRL1002 Gestion des organisations dans le domaine du loisir, de la culture et du tourisme
- GRL1007 Gestion des ressources humaines dans le domaine du loisir, de la culture, du tourisme
- GSO1001 Méthodologie de la recherche en sciences sociales appliquées I
- GSO1002 Méthodologie de la recherche en sciences sociales appliquées II
- PCO1015 Communication et relations publiques
- POL1001 Loisir et temps libre : politique et société
- PPK1001 Loisir et temps libre : espace et environnement
- PPK1043 Loisir et temps libre : l'univers des comportements
- PPK1045 Planification, mise en oeuvre et évaluation de produits et services récréatifs
- STT1038 Statistiques appliquées en loisir, culture et tourisme

Cours optionnels (24 crédits)

- PPK1046 Activité d'intégration
- PPK1054 Projet de fin d'études

² Cette information est tirée du site Internet de l'UQTR (www.uqtr.quebec.ca)

L'étudiant doit choisir quinze crédits parmi les cours d'approfondissement thématique suivants :

Développement touristique

- PPK1047 Étude des systèmes touristiques
- PPK1048 Nature, culture et aventure pour un tourisme durable
- PPK1049 Développement et mise en valeur du territoire
- PPK1050 Développement des produits et des services touristiques

Éducation, art et culture

- AEG1023 Le développement culturel et le temps libre
- AEG1024 Gestion et mise en oeuvre de projets et d'événements culturels
- AEG1025 Interprétation et animation culturelle
- AEG1026 Culture, citoyenneté et milieux de vie

Communautés locales et vie associative

- AEG1015 L'association et son environnement
- AEG1027 Intervention et communautés locales
- AEG1028 Méthodologie de l'intervention sociale
- GRL1004 La municipalité et son environnement

Santé et services sociaux

- AEG1029 Loisir, santé et fonctionnement humain
- AEG1030 Loisir et santé : les acteurs et les interventions
- AEG1031 Loisir et santé : méthodes et techniques d'intervention
- AEG1032 Intervention en loisir et santé : méthodes d'évaluation

Cours institutionnels d'enrichissement

L'étudiant doit choisir un cours parmi la liste des cours suivants (trois crédits) :

- ADM1082 Initiation à l'entrepreneuriat
- CTB1058 Le travailleur autonome et la gestion d'une petite entreprise
- DCA1010 Langue des signes québécoise I
- EFI1084 Drogue et criminalité
- GIA1083 Santé, sécurité et ergonomie au travail
- GPS1038 Relations conjugales et familiales: développ., enjeux, prob.et facteurs de protection
- HST1095 Histoire de la culture québécoise, XXe-XXIe siècles
- HST1102 Histoire de l'environnement
- MED1001 Introduction à la médecine humaine
- PBX1023 Développement de la pensée créative
- PHI1140 Bioéthique et éthique de l'environnement
- PHI1141 Aux sources de la civilisation occidentale
- PHI1142 Regards critiques sur le monde actuel
- PPH1004 Le cosmos en perspective
- SOI1125 Introduction aux maladies cardiovasculaires et à la prévention primaire et secondaire
- SOI1126 Stress, violence et communication humaine et organisationnelle

Cours complémentaires (12 crédits)

L'étudiant doit suivre douze crédits de cours en dehors du programme avec l'accord de son responsable de programme.

[ANNEXE IV]

BACCALAURÉAT EN ANIMATION ET RECHERCHE CULTURELLES

Objectifs³

Le programme de baccalauréat en animation et recherche culturelles forme des professionnels capables de penser l'action culturelle et d'intervenir méthodiquement dans ce champ, en vue du développement culturel et local. L'étude de l'action culturelle est abordée à partir de quatre domaines qui structurent ce champ d'intervention: le domaine théorique des rapports reliant l'art et la culture à la société, le domaine politique des rapports existant entre l'État ou le marché et la culture, le domaine sociologique des contextes et des enjeux de l'action culturelle, le domaine historique et pratique de l'action culturelle tournée vers le développement culturel et local.

Ce programme a pour objectifs spécifiques de former des professionnels de niveau universitaire capables d'animer des groupes, de diffuser la culture, de promouvoir l'initiative culturelle dans le sens de la démocratisation de la culture artistique et de la reconnaissance des cultures minoritaires; capables de travailler au développement culturel au niveau national, régional ou local dans le sens du changement, de la reliance sociale et de l'amélioration de la qualité de la vie. Les habiletés ainsi acquises se traduiront par une certaine polyvalence des étudiants qui seront capables de remplir des tâches professionnelles variées, reliées à la recherche et à l'analyse culturelles, à l'animation et à la communication, à la conception et à la gestion, à l'organisation et à la coordination, à la planification, à la programmation et à l'évaluation.

En outre, même si le baccalauréat est un programme terminal, il prépare aussi les finissants qui le désirent à débiter des études supérieures, notamment en les aidant tous à développer leur faculté de réflexion critique.

Cours à suivre

Les vingt cours suivants (60 crédits):

- * ACM1001 Atelier d'intégration et information professionnelle
- * ACM4001 Formation professionnelle et préparation au stage
- * ACM5011 Pratiques d'action culturelle I (stage)
- * ACM5021 Séminaire sur la pratique des stages
- * ACM6011 Pratiques d'action culturelle II (stage)
- * ACM6021 Théorie et analyse des pratiques d'action culturelle (stage)
- * COM1613 Phénomènes de groupe et de communication en situation d'animation culturelle
- * COM1623 L'animation des groupes dans le domaine de l'action culturelle
- * COM1633 Stratégies d'intervention culturelle

³ Cette information est tirée du site Internet de l'UQAM (www.uqam.ca)

- * COM3215 Animation et créativité
- * COM4550 Multimédia et société
- * ORH1600 Introduction à la gestion des ressources humaines ou le cours
- * ORH2222 Gestion des ressources humaines en OSBL
- * SOC1014 Introduction à l'action et à l'animation culturelle
- * SOC1021 Art, culture et société
- * SOC1101 Initiation au processus de recherche I
- * SOC2022 État, marché et culture
- * SOC2102 Initiation au processus de recherche II
- * SOC2610 Eléments de gestion et d'organisation culturelles
- * SOC3103 Introduction à la recherche évaluative: l'évaluation de l'action
- * SOC3291 Mouvements sociaux: orientation et signification culturelles

Huit cours choisis parmi les suivants (24 crédits):

2 cours dans un groupe A: analyses générales

- * COM1001 Introduction aux théories de la communication médiatique
- * COM1501 Analyse des productions médias
- * GEO3275 Géographie historique et culturelle
- * HAR3824 Théories, structures et fonctions des musées et des lieux de diffusion
- * SOC3231 Loisirs, société et action culturelle
- * SOC5600 Sociologie de la littérature
- * SOC5605 Sociologie de l'art

2 cours dans un groupe B: études québécoises

- * COM2180 Médias, immigration et communautés ethniques
- * GEO3000 Québec: espace et société
- * HAR2644 Animation, communications, gestion en patrimoine
- * HAR3828 Exposition et mise en valeur des objets
- * HAR3833 L'art québécois de 1968 à nos jours
- * SOC1111 Sociologie de la société québécoise
- * SOC3261 Marginalisation sociale et sous-cultures
- * SOC6213 Immigration, minorités ethniques et relations interethniques

2 cours dans un groupe C: gestion et enquêtes sur les milieux d'action culturelle

- * COM1115 Laboratoire d'initiation à la relation d'aide
- * SCO1200 Introduction aux sciences comptables
- * SOC3100 L'action culturelle en milieux culturels artistiques
- * SOC3130 L'action culturelle à travers les médias
- * SOC3160 L'action culturelle dans les milieux de loisir socioculturel
- * SOC3190 L'action culturelle dans le mouvement communautaire
- * TRS2251 Atelier d'intervention dans les réseaux interculturels

2 cours dans un groupe D: initiation à des outils de création culturelle

- * COM2610 Initiation au vidéo
- * COM2640 Initiation à la photographie
- * COM2650 Initiation à l'écriture journalistique
- * COM5050 Initiation aux technologies numériques
- * COM5053 Réalisation d'un projet d'intervention en animation culturelle utilisant les TIC
- * ETH1075 Organisation et gestion d'un groupe de production
- * ETH2640 Méthodologie de la production et de la diffusion culturelles: théâtre
- * ETH3010 Marionnette expérimentale
- * ETH3300 Techniques scéniques
- * HAR3450 Techniques et pratiques d'exposition
- * LIT1850 Atelier de scénarisation I

Deux cours libres en dehors du champ de spécialisation (6 crédits).

[ANNEXE V]

FORMATIONS DISPENSÉES PAR RIDEAU EN 2004 ET 2005

Bourse 2004

- Déjeuners-formations:
 - Production canadienne
Inventaire des sources d'information
 - Profession: diffuseur
La relève en diffusion - 1re partie
Les ressources existantes
 - Profession: diffuseur
La relève en diffusion - 2e partie
Lancement d'une étude de besoins en formation et pistes de solutions
 - Les résidences
Accueillir les créateurs et voir naître la création
 - Les montages financiers
Niveau 1: Concilier considérations financières et considérations artistiques
 - Les montages financiers
Niveau 2: La levée de fonds: arrimage des réalités
 - Le réseautage
Les filiations de RIDEAU
 - Les musiques émergentes: où, quand, comment?
Les identifier et les diffuser
- Rencontres-causeries
 - Les résidences
 - La mise en marché de la musique de concert

Bourse 2005

- Déjeuners-formations: (245 inscriptions)
 - Développement de l'orientation artistique d'un lieu de diffusion
 - Statistiques de l'Observatoire de la culture
 - Développement de public: des expériences heureuses
 - Marketing: image de marque
 - Diversité culturelle
- Rencontres-causeries (249 inscriptions)
 - La relève en humour
 - Les musiques du monde: quoi, comment, pour qui?

Formation septembre 2004 (83 inscriptions)

- Gestion d'un conseil d'administration
- Atelier sur le nouveau programme d'études de l'ordre primaire
- Marketing et développement de publics - Avancé
- Marketing et développement de publics
- Commandites et levée de fonds
- Analyse et organisation du travail
- Plan de communications et relations avec les médias

Formation septembre 2005 (54 inscriptions)

- Gérer efficacement son temps
- Commandites et levée de fonds
- Plan de communication et relations avec les médias
- Développement de publics
- Initiation à la gestion des ressources humaines

[ANNEXE VI]

EXEMPLES DE FORMATIONS DISPENSÉES PAR LES CRC

Coordonnées	Titre de la formation	Contenu et/ou objectifs	Durée
<p>CRC : 418-534-4139 ext.229 F : 819-820-0236 Dispo + \$: ** -m, va nous rappeler merc. 5 mai**</p>	<p><u>Marketing et développement de public</u> (Johanne Poulin, CRC Gaspésie / Mario Trépanier, Summum communications)</p>	<p>Les définitions (culture, marketing, publicité, relations publiques, etc.); Survol des approches marketing; L'organisme : son environnement et son positionnement; La connaissance de l'offre et des arts de la scène; L'élaboration d'un plan de communication; Les outils de promotion et de publicité; Le développement de public.</p>	6 heures
<p>CRC : 418-589-6744 F : 418-722-1687 Dispo + \$: 26-27-28 mai, 800\$ + frais de déplacements.</p>	<p><u>Plan de communication et relations avec les médias</u> (Julie Campagna, CRC Côte-Nord et Carmen Barette, CRC Bas St-Laurent / Annie Landreville, SRC Rimouski)</p>	<p>Qu'est-ce qu'un plan de communication? Les éléments qui entrent dans la composition du plan de communication; Pourquoi fait-on un plan de communication? Comment fait-on un plan de communication?</p> <p>Exemples d'outils promotionnels; Comment appliquer son échéancier? (Formation donnée aux CRC C-N et B-S-L, et à Rimouski. Aucuns membres RIDEAU ou ROSEQ.)</p>	7 heures

Coordonnées	Titre de la formation	Contenu et/ou objectifs	Durée
<p>CRC : 819-764-9511 F : 819-326-1509</p>	<p>RECOMMANDATIONS : <u>Atelier sur le nouveau programme d'études de l'ordre primaire</u> (Nathalie Grenier, CRC Abitibi / Michel Allard, UQAM)</p>	<p>Présentation des principales nouvelles caractéristiques de la récente réforme des programmes d'étude des écoles primaires; Conséquences sur les institutions culturelles.</p>	<p>7 heures</p>
<p>CRC C-N : 418-589-6744 CRC QC : 418-523-1333 F : 418-650-6275</p>	<p><u>Gestion d'un CA</u> (Pascale Landry, CRC Québec et Julie Campagna, CRC Côte-Nord / Yvan Dubuc, Québec)</p>	<p>Rôles, responsabilités et obligations respectives du CA et de la DG; Valorisation et implication des membres du CA, des groupes de travail et de la direction.</p>	<p>14 heures</p>
<p>F : 418-650-6275 Dispo + \$: Disponible 1100\$</p>	<p><u>Analyse et organisation du travail</u> (Yvan Dubuc, Québec)</p>	<p>Identifier et analyser l'ensemble des fonctions et des postes de travail ainsi que les différents processus de travail; Rédiger des descriptions de tâches et établir des profils d'exigences; Analyser et sélectionner différents modes d'organisation du travail.</p>	<p>2 X 3.5h ou 1X 7h</p>
<p>CRC : 418-523-1333 F : 418- 523-8525</p>	<p>RECOMMANDATIONS : <u>Commandite et levée de fonds</u> (Pascale Landry, CRC Québec / Céline Porlier – Porlier Comm. conseils)</p>	<p>Construire un programme de commandites «modulaires et adaptables» et structurer une activité de financement; De la cueillette des données factuelles de l'organisation jusqu'à la structure de gestion du programme des commandites, en passant par les étapes du plan de communication; Organisation logistique de l'activité de financement et de son administration.</p>	<p>7 heures</p>

Coordonnées	Titre de la formation	Contenu et/ou objectifs	Durée
CRC : 819-764-9511	Production de spectacles et organisation d'événements culturels (Nathalie Grenier, CRC Abitibi /	Développement de public, segmentation des marchés, etc.	
CRC : 418-523-1333	Initiation à la planification stratégique (Pascale Landry, CRC Québec / Gilles Moisan	Mise en commun des idées sur les forces et les faiblesses de l'entreprise pour : Établir un diagnostic; Visualiser l'avenir de l'organisme à long terme; Établir sa mission, ses objectifs et les stratégies correspondantes; Dresser un calendrier d'actions en fonction des stratégies adoptées.	7 heures
CRC : 418-523-1333	Spécificités et particularités de la gestion administrative d'une compagnie de théâtre (Pascale Landry, CRC Québec / Caroline Vallières, Théâtre du Trident)	L'analyse de la dynamique et de la structure organisationnelle; La capacité d'organisation et de fonctionnement; Les interactions et la communication interne; La définition et l'analyse du comportement organisationnel; Les relations et l'équilibre des pouvoirs et du contrôle; Les cas de direction générale et/ou artistique et administrative.	7 heures
CRC : 418- 523-1333	Relations de presse et mise en marché d'un spectacle (Pascale Landry, CRC Québec / Paulette Dufour)	Raison d'être et bien-fondé des relations de presse; État de la situation et réalisme des attentes; Principes de rédaction de communiqués; Techniques d'envoi; Conception de dossiers; Préparation du carnet d'entrevues.	7 heures
CRC : 418-722-6246	<u>Organisation d'événements culturels</u> (Carmen Barette, CRC Bas St-Laurent /	Le projet : la définition de l'idée du projet et les ressources financières; Mise sur pied du projet : les ressources humaines, l'environnement physique et les communications; Ouverture de l'événement (vernissage ou autre); Après l'événement (déterminer comment on remercie les différents intervenants).	6 heures

