



**POLITIQUE DE LA FORMATION CONTINUE  
EN CULTURE**

**Présentée par le Conseil de la culture de l'Estrie**

**Juin 2005**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements et contributions .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Définitions .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Rôle d'une Politique de formation .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexte de développement des ressources humaines en culture .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Vision et engagements .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Objectifs du programme de la formation continue .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Engagement du Conseil de la culture de l'Estrie .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Outils et gestion du programme .....</b>	<b>9</b>
<b>7. Collaborations et partenariats .....</b>	<b>10</b>
<b>8. Mécanismes de suivi de la Politique .....</b>	<b>11</b>
<b>Annexe – Clientèle visée .....</b>	<b>12</b>
<b>Références .....</b>	<b>13</b>

## REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTIONS

Cette Politique de formation continue en culture représente une vision précise des actions et des engagements du Conseil de la culture de l'Estrie (CCE) à l'égard du développement des ressources humaines en culture. Mais pour que ce document devienne bien tangible, sa rédaction et sa mise en forme nécessitent des partenaires de premier plan à toutes les étapes de sa conception. À cet égard, nous tenons en premier lieu à remercier le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) ainsi que Madame Line Côté, personne-ressource du Groupe Réseau Conseil. Nous avons apprécié pouvoir compter sur votre expertise tout au long du processus de rédaction.

Merci également à l'équipe du CCE, constituée de Mesdames Gertrude Savoie, directrice générale, Julie Simard, agente aux communications et Céline Charbonnier, agente au développement disciplinaire, ainsi que de Monsieur Claude Sirois, agent au développement des territoires et de Madame Johanne Ash à la comptabilité. Nous avons apprécié également le regard avisé du conseil d'administration du CCE sous la présidence de Madame Nicole Dorin, ainsi que l'expertise de la réviseure Madame Béatrice Migneault.

À tous ces intervenants et ces intervenantes, et à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce document de référence, soyez assurés de notre reconnaissance. Nous espérons que cette Politique favorisera une meilleure compréhension du programme de formation, un outil voué à l'amélioration des compétences des artistes et des travailleurs en culture d'ici et d'ailleurs.

Ann-Janick Lépine, agente à la formation et à l'emploi  
Conseil de la culture de l'Estrie

Sherbrooke, juin 2005

## INTRODUCTION

Le Conseil de la culture de l'Estrie (CCE) est un organisme voué au développement culturel de sa région. Il représente un forum important de discussion, de concertation et d'action, permettant aux artistes et aux travailleurs culturels de s'exprimer et de réaliser des projets individuels et collectifs.

Le CCE s'investit depuis plusieurs années, par le partage de ses ressources professionnelles et par des investissements financiers, dans le programme de formation continue en culture sur son territoire.

En plus de soutenir le programme de formation, les principaux rôles reliés au mandat du CCE sont les suivants :

**Regrouper et concerter** : en favorisant la rencontre de professionnels dans les divers secteurs de l'activité culturelle et artistique de l'Estrie.

**Représenter et conseiller** : en développant une plus grande sensibilité au dynamisme culturel de la région, en favorisant une plus grande ouverture au soutien des projets structurants et en assurant un espace propre à l'activité culturelle et artistique régionale dans une optique de croissance continue.

**Informier et promouvoir** : en diffusant efficacement l'information afin de rejoindre tous les acteurs du milieu ainsi que les partenaires et intervenants clés du développement régional, de même qu'en augmentant la présence du CCE en dotant celui-ci d'une meilleure visibilité propre à polariser l'attention autour du dynamisme culturel en région.

**Développer** : en favorisant l'émergence de nouveaux projets ainsi que l'acquisition de compétences propres à optimiser la vitalité et le rayonnement du milieu.

## DÉFINITIONS

- ♣ **Artiste professionnel** : Artiste qui crée des oeuvres à son propre compte et qui offre ses services moyennant rémunération, à titre de créateur ou d'interprète, dans les domaines des arts visuels, des métiers d' art et de la littérature.

Il existe des lois qui régissent le statut professionnel des artistes, soit la Loi sur le statut professionnel des artistes et sur leurs contrats avec les diffuseurs (L.R.Q., chapitre S-32.01), et la Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma (L.R.Q., chapitre S-32.1).

- ♣ **Association professionnelle** : Regroupement professionnel disciplinaire représentant l'ensemble des travailleurs et des organismes oeuvrant dans un domaine culturel particulier.
- ♣ **Comité de priorisation** : Groupe formé de représentants de la direction régionale du ministère de la Culture et des Communications et d'Emploi-Québec, de la direction générale du Conseil de la culture de l'Estrie et du coordonnateur du programme de formation continue. Ensemble, ils évaluent les besoins en formation pour le secteur culturel estrien et structurent la programmation annuelle des activités.
- ♣ **CCE** : Conseil de la culture de l'Estrie.
- ♣ **CRC** : Conseils régionaux de la culture.
- ♣ **CQRHC** : Conseil québécois des ressources humaines en culture.
- ♣ **Formation** : Activité d'apprentissage s'effectuant par l'acquisition de connaissances ou par le développement d'habiletés dans le but d'améliorer les compétences professionnelles d'un individu.
- ♣ **Programme de formation continue du CCE**: Structure d'activités de formation, offertes par des experts disciplinaires reconnus pour leurs compétences et leurs qualités d'intervention auprès des artistes et des travailleurs culturels. Ce programme sensibilise cette clientèle à l'importance d'alimenter et d'actualiser son champ de compétences par différents apprentissages, afin de conserver toute sa pertinence et sa valeur en termes d'employabilité.
- ♣ **Travailleur culturel** : Gestionnaire d'un organisme ou d'un lieu de diffusion culturel; intervenant en gestion de carrière et en promotion du travail d'un artiste, ou expert auprès de différentes disciplines artistiques.

## 1. RÔLE D'UNE POLITIQUE DE FORMATION

Considérant que le programme de formation continue du CCE a cheminé et progressé depuis son implantation et qu'il connaît une croissance importante tant au plan de sa clientèle qu'à celui de son organisation, il devient opportun de structurer ses assises, et de positionner ses orientations futures. Cette Politique fournira aux différentes instances et aux regroupements décisionnels de la région une nomenclature et précisera, dans un même temps, les engagements du programme à l'égard des artistes et travailleurs culturels de la région. Ces engagements, précisons-le, découlent en général des besoins diversifiés du milieu culturel estrien.

**Instrument de référence**, la Politique de la formation continue rappelle que le programme de formation s'inscrit d'office dans le plan d'action stratégique du Conseil de la culture de l'Estrie. Ce partenariat ne peut qu'insuffler une synergie à ce service professionnel adapté et personnalisé pour qu'il soit toujours à l'affût, en suivant et parfois même en devançant les besoins du milieu de la culture qui est sans cesse en mutation.

**Instrument promoteur**, la Politique de formation continue devient une force de diffusion, ayant comme objectif de faire connaître ce service au milieu culturel. De plus, en présentant un portrait clair du mandat du programme et des engagements du CCE, les collaborateurs présents et futurs sont ainsi bien informés et outillés pour contribuer à l'amélioration des compétences des artistes et des travailleurs culturels de la région.

## 2. CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

Le secteur culturel en Estrie, tout comme celui de bien des régions, se définit par un ensemble d'organismes dont les mandats sont rattachés à une discipline artistique spécifique. Ces organisations sont d'une grande importance pour le dynamisme du milieu culturel puisqu'ils constituent un lieu de référence et d'appartenance pour les artistes professionnels et ceux en voie de le devenir. Souvent de petite taille, ces organismes ne disposent généralement pas d'un budget suffisant pour l'embauche d'un responsable en ressources humaines dans son personnel. Les gestionnaires sont donc moins susceptibles de développer et de former une main-d'œuvre actualisée dans sa pratique. Les artistes à la direction de ces organismes doivent alors en assurer la gestion et se sentent souvent dépourvus devant la lourdeur des tâches administratives.

En précisant le contexte et en identifiant les besoins en perfectionnement des artistes et travailleurs culturels, le programme de formation continue est, rapidement, devenu un outil de référence. L'un des défis de ce service est de s'adresser à l'ensemble des disciplines, tout en proposant des activités de perfectionnement spécifiques à chacune d'entre elles. Depuis l'implantation de ce programme en 2000, l'impact des formations sur l'amélioration des compétences en culture a été démontré en Estrie, se traduisant

notamment par l'amélioration de l'employabilité de la clientèle, ainsi que de leurs conditions de travail.

### **3. VISION ET ENGAGEMENTS**

Offrir un programme de formation continue en culture est une nécessité. Contrairement aux travailleurs des autres secteurs qui sont en général bien encadrés par les structures d'une entreprise assurant leur perfectionnement, les créateurs et travailleurs en culture sont en très grande majorité des travailleurs autonomes. Or, se déplacer hors de la région et déboursier en son nom pour un cours approprié n'est pas toujours un investissement spontané et demeure loin d'être à la portée de tous.

D'autre part, bon nombre des programmes gouvernementaux de perfectionnement en ressources humaines sont peu conçus pour le secteur culturel et ses travailleurs.

Ces conditions sont donc propices à la consolidation du programme de formation en culture. Ce programme s'appuiera sur les engagements suivants :

- ♣ Informer les gestionnaires d'organismes culturels de l'importance du développement des ressources humaines ;
- ♣ Sensibiliser les artistes et travailleurs culturels à présenter des demandes de formation adaptée à leurs besoins spécifiques ;
- ♣ Faire comprendre les avantages pour les artistes et travailleurs culturels de participer aux formations présentées sur le territoire estrien ;
- ♣ Bien cerner les besoins de perfectionnement disciplinaire et professionnel des artistes et travailleurs culturels, et leur proposer un programme de formation complet et adapté, tout au long de l'année financière du CCE, soit du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars.

#### 4. OBJECTIFS DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE

En lien avec la mise en œuvre de la Politique, les grands objectifs du programme de formation continue en culture sont principalement :

- ♣ de contribuer à l'acquisition de connaissances spécifiques au milieu culturel;
- ♣ d'actualiser les compétences professionnelles en culture dans le but de développer des carrières et soutenir des projets individuels et collectifs ;
- ♣ de préparer les travailleurs aux mutations économiques et technologiques des emplois en culture.

Le programme de formation continue comprend donc une planification d'activités diversifiées et spécifiques au milieu culturel estrien. Cette programmation offre des activités liées à l'acquisition de connaissances aux plans:

- ♣ de la gestion de carrière ;
- ♣ du développement des compétences disciplinaires ;
- ♣ du perfectionnement des compétences professionnelles ;
- ♣ de l'actualisation des connaissances génériques ;
- ♣ du soutien à la relève.

Ces formations ont pour mission de consolider les acquis des travailleurs et de les préparer aux mutations de leurs secteurs d'emploi, soumis notamment à la mondialisation de l'économie, aux exigences accrues de la clientèle, à la présence des nouvelles technologies et à un rayonnement de la diffusion de la culture aux plans national et international. Ces activités de formation permettent ainsi de mieux développer l'employabilité et de prévenir les risques d'inadaptation.

Le mémoire déposé par la Table des CRC, *L'emploi et la formation continue dans le secteur culturel : structuration, consolidation, développement*, confirme cette lecture en stipulant que :

« Les études de besoins réalisées jusqu'à maintenant démontrent clairement l'ampleur des besoins du milieu culturel régional en matière de formation continue. L'expérience confirme, par ailleurs, que les activités se traduisent par des gains concrets pour le milieu culturel en lui permettant de :

- ♣ profiter d' un perfectionnement à proximité du lieu de résidence
- ♣ accorder plus de temps à sa pratique artistique ou professionnelle ;
- ♣ tirer de meilleurs revenus de sa pratique artistique ou professionnelle ;
- ♣ augmenter son autonomie en termes de compétences ;
- ♣ améliorer sa capacité d'obtenir de nouveaux contrats ;
- ♣ améliorer sa capacité de maintenir ou d'accroître son réseau d'entraide, d'échange d'expertise, etc. »



## 5. ENGAGEMENT DU CONSEIL DE LA CULTURE DE L'ESTRIE

**Dans l'objectif d'offrir des services de formation continue, le CCE s'engage à maintenir en place (selon les disponibilités budgétaires) une structure de gestion, favorisant le développement du programme de formation continue pour le milieu culturel estrien.**

**Dans ce but, le CCE devra assurer la pérennité du service et de sa ressource.** À ce titre, le CCE s'est d'ailleurs joint aux autres CRC en décembre 2004 lors du dépôt du mémoire en adoptant la proposition suivante :

*« Ainsi, nous, les Conseils régionaux de la culture, déclarons vouloir assurer un service de développement de l'emploi et des compétences pour tous les travailleurs culturels, sans préjudice à la masse critique de cette main-d'oeuvre dans nos régions respectives. »<sup>1</sup>*

**Le CCE s'engage également :**

- ♣ **À soutenir** le développement du programme de formation continue;
- ♣ **À mobiliser et à conseiller** les créateurs, les travailleurs culturels et les organismes afin qu'ils relèvent le défi d'identifier leurs besoins de formation afin que le coordonnateur puisse articuler une offre adaptée ;
- ♣ **À offrir au milieu culturel** l'accès à des activités de formation de haut niveau dans la région estrienne ;
- ♣ **À maintenir un engagement évolutif** à l'égard du programme de formation dans l'immédiat et dans l'avenir en référence à son plan d'action triennal ;
- ♣ **À mesurer l'efficacité du programme** par des mécanismes de suivi et une étude d'impact, en étroite collaboration avec le CQRHC, Emploi-Québec ainsi que le ministère de la Culture et des Communications.

---

<sup>1</sup> Extrait du mémoire *L'emploi et la formation continue dans le secteur culturel : structuration, consolidation, développement*, rédigé par la Table des Conseils régionaux de la culture en 2004.

## 6. OUTILS ET GESTION DE PROGRAMME

Afin de s'assurer que le programme de formation continue soit bien adapté à la clientèle culturelle grâce aux perfectionnements spécifiques offerts, des outils de gestion ont été créés dans le but d'accroître l'efficacité de la coordination des activités. Différentes formules et méthodes ont donc été pensées et mises au point au cours des dernières années. Elles balisent chacune des étapes de la gestion du programme et se définissent comme suit :

**Identification des besoins de formation;** afin de cerner les besoins de formation des organismes, artistes et travailleurs culturels, différentes rencontres sont prévues avec le milieu artistique. Un *Guide de présentation d'une demande d'aide financière pour la réalisation d'une activité de formation* est offert lors de la rencontre à tout individu désirant recevoir une formation spécifique. Ce guide leur permet d'indiquer les informations pertinentes à leurs demandes de perfectionnement, et est accompagné d'un sondage, outil complémentaire permettant de préciser les attentes du milieu.

**Comité de priorisation;** En mars, afin de procéder à une sélection éclairée des formations, le coordonnateur fait alors appel au comité de priorisation, formé de la direction générale du Conseil de la Culture de l'Estrie, d'un représentant de la direction générale du ministère de la Culture et des Communications ainsi que d'un représentant de la direction générale d'Emploi-Québec. Ce comité voit à l'analyse des demandes, évaluées notamment en tenant compte de :

- ♣ **la qualité** des résultats attendus ;
- ♣ **l'intérêt** de la clientèle visée ;
- ♣ **le ratio** coûts / nombre de participants ;
- ♣ **l'impact** sur la situation d'emploi des participants.

**Raffiner le réseautage et la circulation de l'information.** Plusieurs conditions contribuent à la réussite d'une formation et l'une d'entre elles est certes une large diffusion de la promotion de l'activité. Effectuée notamment en collaboration avec les agents du CCE rattachés respectivement aux territoires, au développement des disciplines et aux communications, ils sont en contact continu avec une clientèle parfois plus isolée géographiquement.

**Évaluer la qualité des apprentissages.** Une *évaluation écrite* est remise à tous les participants au terme de la formation, ainsi qu'à l'expert disciplinaire. L'analyse de ces évaluations permettra de revoir les contenus de formation et d'apporter les modifications requises pour en améliorer la qualité, la pertinence et l'atteinte des objectifs.

**Mesurer la gestion du programme.** Les outils d'évaluation mesurant l'atteinte des objectifs du programme sont diversifiés : évaluation écrite remise aux participants et à l'expert disciplinaire, sondages téléphoniques et rencontres de groupe.

Les évaluations sont d'une grande importance, car elles représentent un outil pour l'amélioration de la gestion du programme.

À cet effet, disposer d'une évaluation plus exhaustive, telle qu'une étude d'impact des formations sur la carrière de la clientèle à moyen et long terme, serait d'une grande utilité. Cet exercice, qui se fera ultérieurement, pourra mesurer notamment comment le programme de formation agit avec efficacité sur l'employabilité des travailleurs en culture, et de quelle façon il contribue à l'amélioration de la gestion de carrière.

## 7. COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

L'efficacité du programme de formation continue repose notamment sur le principe de collaboration avec les différents organismes et partenaires. Ces liens privilégiés sont d'une très grande importance, puisqu'ils contribuent au succès du programme et à son rayonnement.

Ces collaborations s'établissent avec :

- ♣ **Les artistes, les travailleurs culturels et les gestionnaires d'organisme** : ils représentent l'ensemble de la clientèle requérant des besoins de perfectionnement en culture et constituent une référence de premier plan pour la mise au point de la programmation des activités.
- ♣ **Les organisations et les associations professionnelles** : avec leur expertise disciplinaire, ces organisations assurent un développement de l'offre qui n'est pas toujours facile à identifier en région. Par leur statut de chef de file, ils offrent des formations de haut niveau et soutiennent les CRC dans le repérage de la clientèle cible, afin de déterminer les besoins réels de perfectionnement.
- ♣ **Les subventionneurs, les municipalités ainsi que les entreprises privées** : ces partenaires sont d'un soutien précieux dans toutes les étapes de la mise au point de la programmation des activités. Ils interviennent sur plusieurs plans et travaillent en collaboration avec le coordonnateur à la réussite du mandat du programme.
- ♣ **Le Conseil de la culture de l'Estrie** : il maintient un service de formation continue en culture par l'intermédiaire du coordonnateur. Le CCE détermine le programme de formation et en assure la variété, la qualité et l'efficacité. Ces actions sont harmonisées avec toutes les instances concernées.

## **8. MÉCANISMES DE SUIVI DE LA POLITIQUE**

En suite aux recommandations du coordonnateur de la formation continue et de la direction générale, la présente Politique de formation sera amendée par le conseil d'administration du CCE dès que des changements à sa structure seront nécessaires.

### **Date d'entrée en vigueur**

Le conseil d'administration du Conseil de la culture de l'Estrie recommande l'adoption de la présente Politique de la formation continue en culture, lors de son assemblée générale, le 26 mai 2005, à Coaticook, Québec.

Résolution : \_\_\_\_\_

**Diffusion de la Politique** : La Politique de formation continue du Conseil de la culture de l'Estrie est du domaine public. Sur demande, toute personne peut en obtenir un exemplaire.

## ANNEXE

### Admissibilité et éligibilité au programme

Afin d'accéder au programme de formation continue, la clientèle intéressée à recevoir un perfectionnement doit répondre au statut d'artiste, artisan ou écrivain professionnel, tel que défini par la Loi sur le statut professionnel (L.R.Q., S-32; voir Définitions) et appliquée par le Conseil des arts et lettres du Québec. Son lieu de résidence doit se situer dans la région de l'Estrie. Certains groupes peuvent être constitués d'artistes semi-professionnels ou de la relève. Cette intégration permet de les soutenir et de les intégrer au milieu, dans un contexte d'apprentissage avec leurs pairs.

Avec l'encadrement du Conseil de la culture, des activités de formation sont offertes en Estrie aux travailleurs culturels autonomes (artistes professionnels) ainsi qu'aux travailleurs culturels à l'emploi d'entreprises culturelles comptant moins de 1 000 000 \$ de masse salariale.

De son côté, le CCE s'engage à intervenir dans des secteurs disciplinaires spécifiques tels que :

- Arts visuels
- Danse, musique, théâtre, cirque
- Audiovisuel (cinéma, vidéo, arts médiatiques)
- Enregistrement sonore
- Littérature
- Métiers d'art
- Muséologie et patrimoine
- Spectacle, variétés et humour

Ces champs disciplinaires touchent l'ensemble des secteurs d'emploi des participants, ou des secteurs d'activités connexes ou complémentaires à leur profession.

### Les champs d'activités

Les artistes et les travailleurs culturels ont donc accès à des formations adaptées à leurs besoins dans le cadre du développement des compétences professionnelles et disciplinaires, de l'actualisation des connaissances génériques, du soutien et de l'encadrement des artistes et travailleurs de la relève. Ces champs d'activités se définissent comme suit :

- Le programme de compagnonnage pour la relève
- La gestion de carrière
- Le développement des compétences disciplinaires
- Le développement des compétences dans des domaines d'expressions connexes
- Le développement des compétences en nouvelles technologies comme outil de création
- Le développement de connaissances liées à la mondialisation de l'activité artistique
- Le perfectionnement individuel avec un formateur (*coaching*)

## RÉFÉRENCES

- 1- Conseil montréalais de la culture et des communications (2004). **Politique de formation continue**. Longueuil, 12 p.
- 2- Conseil québécois des ressources humaines en culture (2001). **Guide d'évaluation des besoins et de gestion de la formation continue**. Montréal, 74 p.
- 3- Côté, Line (2003). **Guide pour l'élaboration d'une politique de formation continue dans les organismes culturels**. Montréal, 26 p.
- 4- Secrétariat du Conseil du trésor (2002). **L'évaluation de programme**. Québec, 22 p.