

Tableau 19

Description des 37 enjeux de développement des compétences

ENJEUX PRÉSENTS DANS TOUS LES MAILLONS DE LA CHAÎNE (création, production, diffusion/distribution, gestion et formation de formateurs)	
Enjeux	Descriptions
1. Le développement de la littératie numérique	<p>L'enjeu de la littératie numérique est présent dès qu'il est question d'utiliser des systèmes, des outils et des applications numériques; de traiter de l'information numérique; de produire des contenus, de recueillir, stocker, analyser, partager des informations sous une forme numérique.</p> <p>Cet enjeu majeur, présent dans toutes les chaînes, est un préalable à plusieurs autres enjeux.</p>
2. L'appropriation des outils technologiques et numériques	<p>Parallèlement à l'utilisation des outils informatiques, les technologies numériques offrent de nouvelles possibilités en matière de création, de production, de diffusion, de gestion et de communication. Leur exploitation dans différentes disciplines demande de l'exploration, de l'expérimentation et des connaissances nouvelles. À titre d'exemple : le recours à la réalité virtuelle en audiovisuel, l'autoédition chez les auteurs, la mise en marché par des plateformes numériques, l'intégration de nouveaux services comme les Fab Labs. Dans certaines chaînes, comme celle du livre, l'essor du numérique implique une transformation des pratiques de création, de production et de diffusion/distribution.</p>
3. L'acquisition de nouvelles méthodes de travail	<p>Sous la poussée de la créativité ou sous la pression des contraintes financières, matérielles ou technologiques, les méthodes de travail changent. Par exemple : l'adaptation à la constante évolution de l'écriture dramatique en théâtre, l'organisation plus rapide des tournages pour les comédiens et les techniciens, le développement de nouveaux processus de travail dus notamment à l'hybridation des langages artistiques issus de différentes disciplines, l'utilisation de données pour les diffuseurs, l'organisation différente d'exercice des droits pour les musiciens.</p>
4. L'adoption et le maintien de pratiques sécuritaires	<p>L'exercice de plusieurs disciplines comporte des risques de blessures pour les artistes. Ces derniers doivent acquérir des techniques et développer des façons de faire pour prévenir et soigner ces blessures.</p> <p>Ce défi concerne aussi le personnel technique, les concepteurs, les diffuseurs et les formateurs qui doivent adopter des pratiques sécuritaires. Ces derniers ont aussi le défi de faire acquérir des techniques et des pratiques sécuritaires à leurs apprenants.</p>
5. La gestion optimale du temps	<p>En raison de la double vie professionnelle, du cumul des fonctions, de l'augmentation des charges de travail ou des rythmes de production, les artistes, comme les travailleurs culturels, doivent concilier les exigences de plusieurs rôles, mandats ou projets. Ils doivent apprendre des méthodes de gestion du temps et faire preuve d'un grand sens de l'organisation afin d'optimiser leur temps de travail.</p>

Tableau 19 (suite)

MAILLON CRÉATION	
Enjeux	Descriptions
6. L'acquisition de techniques de base	<p>Certaines disciplines ne sont pas pourvues d'une formation de base au Québec. Certaines formations initiales ne couvrent pas toutes les compétences dites de base. Le milieu professionnel reconnaît des autodidactes et des talents émergents en marge du système professionnel.</p> <p>Dans tous ces cas, c'est par la formation continue que les apprentissages doivent se faire.</p>
7. Le maintien de la performance	<p>Pour faire évoluer leur pratique et pour obtenir des contrats, les artistes doivent maîtriser leurs techniques et démontrer un haut niveau de performance, notamment dans les domaines où ils sont comparés aux meilleurs d'ici et d'ailleurs. Leur quête d'excellence demande de s'exercer régulièrement. Par ailleurs, en raison de leur activité cyclique (par projet), et selon les projets sur lesquels ils travaillent, certaines pratiques ou techniques peuvent être délaissées un certain temps. Entre leurs différents projets, ils doivent donc maintenir et perfectionner leurs compétences disciplinaires.</p>
8. La définition d'une démarche artistique	<p>Qu'ils aient une solide formation de base ou qu'ils soient autodidactes, les créateurs doivent définir leur identité artistique et leurs valeurs, trouver leur style, leur créneau, leur cheminement propre. Tout au long de leur carrière, ils doivent approfondir leur connaissance d'eux-mêmes et de leurs capacités, cultiver une originalité, voire une unicité, développer leur confiance. La démarche artistique, qui repose sur la vision artistique, produit du sens et de l'unité pour guider le créateur dans la réalisation de sa carrière et dans le choix de son positionnement. Elle se traduit par une signature artistique.</p> <p>De plus, il faut non seulement bien définir et actualiser sa démarche, mais aussi être en mesure de la partager et de la communiquer, car elle sera requise dans les demandes de bourse, le dossier d'artiste, lors d'un appel de dossiers, d'une entrevue, etc.</p> <p>Les projets doivent s'articuler autour d'une vision artistique claire qui doit être partagée avec tous les collaborateurs, à toutes les étapes du processus ou tous les maillons.</p>
9. La création d'un répertoire	<p>Les artistes doivent, en début de carrière, développer un certain répertoire pour se faire connaître, se distinguer et pour stimuler la demande à l'égard de leurs œuvres, services, productions. Tout au long de leur carrière, ils doivent élargir et enrichir leur répertoire qui peut notamment inclure des œuvres, des produits, une offre de services ou un éventail des savoir-faire, que ce soit avec photos, maquettes, fichiers, etc.</p>

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
10. Une compréhension large de sa pratique (positionnement)	<p>Pour un artiste, il est important de connaître l'histoire de sa discipline, ses courants et ses tendances, afin de pouvoir se situer dans l'évolution des pratiques à l'échelle nationale et internationale. Le développement de projets doit aussi pouvoir s'ancrer dans des connaissances générales permettant de les contextualiser et les inscrire dans une perspective critique.</p> <p>Cette connaissance permet de poser un regard analytique sur sa propre pratique, de développer un discours articulé mettant en valeur sa démarche artistique et de définir son positionnement afin, notamment, d'attirer des collaborations, obtenir du financement et récolter des marques de reconnaissance.</p>
11. Le maintien du potentiel créatif	<p>Dans tous les domaines, le défi de la création et du renouvellement est constant. Pour créer et innover, les artistes, les concepteurs, doivent puiser dans leur imaginaire. Cela requiert de stimuler leur potentiel créatif par différents apports et méthodes, notamment l'improvisation, la visualisation ou l'utilisation d'outils numériques, la diversification des expériences et l'élargissement du bagage de connaissances.</p>
12. L'évolution des pratiques	<p>L'évolution des pratiques entraîne un besoin de mise à jour et de maîtrise des techniques et des outils de création, entre autres dans les pratiques artistiques en constante mutation où il faut suivre le rythme pour ne pas être dépassé, notamment par les avancées technologiques.</p> <p>Par ailleurs, les différentes disciplines artistiques peuvent s'inspirer des disciplines voisines ou d'autres influences culturelles. Théâtre, cirque, musique, arts visuels, conte, danse, marionnettes, métiers d'art, etc. se retrouvent parfois convoqués par une vision artistique intégrée. Plusieurs approches d'une même discipline se côtoient aussi, ce qui demande aux artistes d'élargir constamment leurs compétences.</p>
13. L'enrichissement des pratiques au contact de la diversité culturelle	<p>Les artistes arrivés récemment au Québec font face à un système complexe de financement et d'accès au travail et ont besoin d'un accueil particulier pour participer à la vie culturelle. Leur apport peut enrichir les pratiques d'ici comme ces dernières peuvent permettre aux nouveaux arrivants de nouvelles explorations. Il en est de même pour les communautés autochtones. Le monde du théâtre en particulier veut élargir les compétences des uns et des autres en faisant en sorte que les dramaturgies autochtones et celles issues de la diversité culturelle rencontrent le théâtre contemporain québécois.</p>
14. L'élargissement des contextes professionnels de sa pratique (polyvalence)	<p>Pour profiter de nouveaux débouchés et générer des revenus complémentaires, les artistes peuvent explorer des univers connexes à leur métier (industrie de la vidéo, publicité, musique à l'image, Web, installations muséales, etc.), ce qui demande de diversifier leurs compétences.</p>

Tableau 19 (suite)

MAILLON PRODUCTION	
Enjeux	Descriptions
15. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la production	<p>Autour des créateurs, plusieurs fonctions sont réunies pour concrétiser les œuvres, les services ou l'expérience culturelle selon la vision artistique du créateur. Pour obtenir des contrats, les professionnels (concepteurs, techniciens, directeurs de production, etc.) doivent se démarquer.</p> <p>Cependant, les artistes qui se produisent, ainsi que la majorité des conteurs qui assument également le rôle de producteur, doivent faire l'apprentissage de compétences en production : exploitation des technologies numériques, coordination d'une production, etc.</p> <p>Autour des œuvres (musées, galeries, librairies, etc.), plusieurs fonctions sont nécessaires pour assurer la mise en valeur ou la conservation en vue de leur accès au public.</p> <p>Ces professionnels doivent rester à l'affût des techniques, outils et méthodes de travail qui évoluent, et ce, pour préserver la qualité d'exécution.</p>
16. La gestion des équipes, des horaires et des budgets	<p>Les directeurs techniques et directeurs de production doivent planifier le travail à réaliser, l'organiser et en assurer le bon déroulement dans les conditions particulières de chaque projet et selon les paramètres prévus.</p>
MAILLON DIFFUSION/DISTRIBUTION	
17. L'exécution optimale des fonctions de travail liées à la diffusion/distribution	<p>Les professionnels qui ont pour fonction de rendre accessibles les œuvres, les activités et les services culturels doivent rester à l'affût des techniques, outils et méthodes de travail qui évoluent selon les marchés conventionnels et la nouvelle économie.</p> <p>Il est important de souligner que l'exercice de la profession de diffuseur nécessite des compétences multiples qui ne touchent pas uniquement à la diffusion, mais également à la création, la production et la gestion. Par exemple : direction artistique, planification d'une programmation, gestion et entretien de lieux de spectacles, connaissance du milieu.</p> <p>Dans les chaînes comme le Livre et les Métiers d'art, la vente ainsi que les relations et le service à la clientèle, constituent des enjeux importants qui nécessitent des compétences particulières.</p>

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
<p>18. Le développement de stratégies de mise en marché et de commercialisation</p>	<p>Pour réussir à intéresser des diffuseurs/distributeurs et à vendre leurs œuvres, productions ou services, et ainsi générer des revenus, les créateurs et les producteurs doivent acquérir des notions de mise en marché.</p> <p>Les producteurs doivent comprendre les rouages de la diffusion afin de faire rayonner les œuvres, expositions, etc.</p> <p>Les diffuseurs doivent aussi mettre en place des stratégies pour rejoindre leurs publics.</p> <p>L'acquisition de compétences dans ce domaine est d'autant plus nécessaire que les pratiques de mise en marché et de commercialisation changent en profondeur avec le numérique et la mondialisation des échanges. De nouvelles stratégies sont à créer, à mettre en place et à évaluer constamment.</p>
<p>19. La visibilité de l'offre professionnelle et la découvrabilité des contenus</p>	<p>Le marché de la culture est de plus en plus saturé. L'offre professionnelle est noyée dans une multitude de propositions émanant d'ici et d'ailleurs. L'accessibilité omniprésente et mondialisée des contenus artistiques sur internet oblige à déployer des efforts de communication et de promotion accrus pour rayonner et tirer son épingle du jeu. Les stratégies doivent être adaptées aux différents réseaux et publics visés (marché national, marché international, public scolaire, etc.).</p> <p>Il faut également se préoccuper du référencement des ressources sur le Web afin d'être découvert.</p> <p>Pour de très nombreux artistes, il devient aussi important de se faire connaître et de faire connaître leurs œuvres et leurs services que de les produire. Que ce rôle soit volontaire ou par incapacité financière de s'entourer de spécialistes, ils doivent se consacrer à la promotion de leur travail.</p> <p>Au service de la mission de l'organisation, les travailleurs culturels recherchent l'efficacité des moyens de promotion des produits ou des projets.</p> <p>De nouveaux outils sont disponibles, des réseaux sont à construire et pour y arriver des compétences sont à développer.</p>
<p>20. Une compréhension large des disciplines et des pratiques professionnelles</p>	<p>Tout comme les artistes, les agents de développement, les responsables des communications et les diffuseurs doivent aussi détenir les clés de compréhension d'une ou des différentes disciplines afin de les programmer, les promouvoir et les mettre en communication avec leurs publics.</p>
<p>21. Le développement de publics et l'élargissement des marchés</p>	<p>Au bénéfice de tous les citoyens, la circulation des spectacles, l'accès aux œuvres et au patrimoine exigent des efforts constants et des procédés multiples. Le marché domestique des amateurs étant limité, les démarches pour élargir les marchés et pour rejoindre les publics non conventionnels sont multipliées. Plusieurs institutions et organisations souhaitent élargir leurs publics et adapter leurs pratiques aux caractéristiques de certains publics spécialisés tels que les groupes scolaires, les aînés, les personnes handicapées, les familles, etc. De nouvelles compétences sont à acquérir pour y arriver.</p>

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
22. L'accès aux marchés canadiens et internationaux	Dans plusieurs domaines, les artistes québécois sont présents sur la scène au Canada et à international et veulent s'y maintenir. D'autres veulent y accéder. Dans la plupart des cas, il s'agit là d'un moyen important pour poursuivre sa carrière, ce qui exige de nombreux savoirs et savoir-faire.
23. Le déploiement de la médiation culturelle	La fonction de médiateur culturel, pour laquelle la formation de base est récente, est évoquée par de nombreuses organisations comme un moyen de renouveler une relation avec les publics selon tous les types de la participation citoyenne. Par ailleurs, à l'heure actuelle, on constate un manque de diversité en médiation faute de formation et de ressources. Le milieu souhaite que les approches et les activités de médiation soient réinventées et adaptées. La fonction de médiateur peut être accomplie avantageusement par les artistes et les travailleurs culturels par l'acquisition de certaines compétences.
24. La prévision des tendances du marché (métadonnées)	Dans plusieurs domaines, les habitudes de consommation des produits culturels sont en changement. Dans le but de maintenir ou de développer des marchés, il est important de bien connaître les tendances. Par exemple, l'utilisation judicieuse des métadonnées devient une compétence stratégique.
MAILLON GESTION	
25. La prise en charge de sa carrière tout au long de la vie professionnelle	<p>Rares sont les travailleurs indépendants qui peuvent compter sur un gérant ou un agent qui voit à tous les aspects de leur carrière. La majorité d'entre eux doivent prendre en charge leur carrière tout au long de leur vie professionnelle, ce qui requiert de nombreuses habiletés (gestion, planification, finances, promotion, fiscalité, etc.). Or, ces aspects ne sont pas toujours développés dans le cadre de la formation initiale, où l'accent est mis sur les compétences disciplinaires, et les travailleurs indépendants sont bien souvent démunis devant l'ampleur et la complexité des aspects à gérer. Par exemple, les travailleurs indépendants doivent comprendre et appliquer les obligations fiscales, notamment les avantages fiscaux liés aux revenus artistiques qui s'appliquent à leur situation.</p> <p>De plus, ils doivent préciser leur parcours professionnel, définir leur scénario de pratique, élaborer des outils pour avoir une meilleure emprise sur le développement de leurs projets. Selon les choix de carrière qui surviennent, la réalisation d'un plan d'action permet d'orienter la prise de décision et de maintenir un certain équilibre entre leurs activités artistiques et la survie économique.</p>
26. L'obtention d'une juste rémunération pour son travail	Pour obtenir une rémunération juste, les travailleurs indépendants doivent savoir négocier, connaître les prix justes des objets produits ou des services offerts, rédiger des ententes, faire respecter leurs droits d'auteur au Québec et ailleurs, notamment dans l'univers numérique. Cet enjeu est encore plus grand pour ceux qui ne sont pas protégés par des ententes collectives.

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
27. Le développement de l'esprit entrepreneurial	<p>Pour de nombreux artistes, travailleurs culturels et gestionnaires d'organisations, l'esprit entrepreneurial est nécessaire pour atteindre leurs objectifs. Ils doivent développer et partager une vision, trouver les bons moyens de réaliser leurs projets, aller chercher l'aide nécessaire, développer et entretenir un réseau, convaincre des partenaires, établir des alliances, bien orchestrer les collaborations, etc.</p> <p>Dans certains cas, les artistes prendront une forme juridique ou mettront sur pied un atelier ou une compagnie et devront faire preuve d'un esprit entrepreneurial pour concrétiser leurs projets.</p>
28. La gestion de projets	<p>Tant les artistes que les travailleurs culturels doivent apprendre à gérer des projets : projet de recherche, de création, de tournée, etc.</p> <p>Induite par le financement par projets, la gestion de projets nécessite l'acquisition de méthodes (planification des ressources et des tâches, gestion des échéanciers, reddition de comptes, etc.) en vue de réduire les risques financiers, relationnels, de perte de crédibilité. Gérer un projet artistique peut couvrir de nombreux aspects : gérer dans un contexte de créativité, établir des partenariats, gérer un budget, des ressources humaines, des ententes contractuelles, etc.</p>
29. La préservation du patrimoine artistique (donation des archives et legs artistiques)	<p>Les artistes en fin de carrière souhaitent faire don de leurs archives enrichissant ainsi la connaissance des disciplines artistiques et le patrimoine collectif. Pour préparer un legs artistique, ils doivent acquérir certaines compétences afin que leurs fonds soient recevables par les organisations spécialisées.</p>
30. La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur	<p>Le développement du marché international, l'élargissement des possibilités de diffusion, les nouvelles formes de rémunération rendent nécessaire une connaissance plus approfondie des contextes légaux afin d'éviter des poursuites et de faire valoir ses droits.</p>
31. L'obtention et la diversification des sources de revenus	<p>Les compétences en financement, notamment en financement privé, sont de plus en plus requises et parfois stratégiques, car ce dernier doit remplacer parfois le financement public ou devient une condition pour obtenir celui-ci. D'autre part, le financement public est complexe et en changement. Pour obtenir et diversifier ses sources de revenus, il faut être à l'affût de celles-ci, bien analyser leurs modalités et rédiger de façon claire et convaincante. L'enjeu du financement peut nécessiter le développement d'alliances avec d'autres partenaires.</p>
32. La gestion et la consolidation des organisations	<p>Les personnes qui dirigent les compagnies artistiques ou les regroupements d'artistes sont, pour la majorité, issues du milieu artistique et n'ont pas reçu une formation en gestion. Elles doivent acquérir, pour assurer leurs responsabilités, des compétences en gestion de personnel, en planification, en financement, en gestion financière, en comptabilité, en gestion des biens meubles et immeubles, etc. Les changements technologiques actuels les obligent aussi à rechercher de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles façons de faire, etc.</p>

Tableau 19 (suite)

Enjeux	Descriptions
<p>33. L'adoption de pratiques pertinentes en gestion des ressources humaines</p>	<p>Dans un secteur où plusieurs défis RH découlent du sous-financement et où la rémunération est peu compétitive par rapport aux autres secteurs d'emploi, les bonnes pratiques en gestion de ressources humaines (GRH) sont essentielles pour fidéliser les employés et obtenir leur engagement.</p> <p>Elles sont importantes à la fois pour les dirigeants d'organisations culturelles et pour les artistes qui doivent constituer des équipes pour réaliser leurs projets.</p> <p>Les pratiques en GRH incluent, par exemple, la gestion du personnel, qui implique souvent une gestion du cumul des fonctions dû au financement déficient, les pratiques de dotation de postes, le recrutement, l'intégration de nouveaux employés, la formation des employés, le développement des talents (actions de transfert de direction). Dans certaines chaînes, on fait également référence à la gestion des bénévoles (encadrement, formation).</p> <p>Cet enjeu réfère aussi aux nouvelles tendances de direction, qui répondent à des transformations sociales et culturelles, telle la gestion collaborative.</p> <p>Enfin, pour faire face aux nombreux changements que traversent le secteur culturel et les organisations, il est important de tenir compte de leurs impacts sur les équipes et de gérer le volet humain du changement.</p>
<p>34. La gestion adéquate des archives de l'organisation</p>	<p>Les organisations ont la responsabilité de conserver des archives (documents et œuvres) et des collections qu'ils doivent classer, documenter et conserver en bon état. La numérisation joue ici un rôle important.</p>
<p>35. Le transfert des savoir-faire au sein de l'organisation</p>	<p>Afin que l'expérience réalisée dans une organisation serve à ceux qui suivent, il est nécessaire de documenter les pratiques ce qui requiert certaines compétences. Cet enjeu devient d'autant plus important en situation de succession aux postes de direction, de transfert de propriété ou quand le sous-financement engendre un fort taux de rotation de personnel.</p>
MAILLON FORMATION DE FORMATEURS	
<p>36. L'acquisition de méthodes d'enseignement</p>	<p>Dans la plupart des disciplines, les formateurs auxquels on a recours en formation continue sont des praticiens qui détiennent une expertise reconnue dans leurs spécialités. Ils doivent aller au-delà de la simple transmission d'informations pour provoquer de véritables apprentissages. Bien qu'ils n'aient pas de formation pédagogique, ils doivent concevoir des formations, structurer des cours, les adapter à différentes clientèles, élaborer du matériel, etc.</p>
<p>37. La maîtrise de la discipline enseignée</p>	<p>Dans certains domaines comme les arts du cirque et la danse, on dénote d'importants besoins pour former des instructeurs et des enseignants dans toute la filière (loisir, préparatoire, professionnelle). Ceux-ci doivent maîtriser les techniques de base, développer leur polyvalence, se perfectionner, assurer des pratiques sécuritaires pour leurs élèves, etc.</p>