

Le reflet de notre avenir

Une étude des questions
sur les ressources humaines
dans le secteur culturel au Canada

Constats et recommandations

Mercadex International Inc.

Présentés au : Conseil des ressources humaines du secteur culturel
décembre 2002

Aide financière fournie par :



Human Resources Développement des
Development Canada ressources humaines Canada



Canadian Patrimoine
Heritage canadien

Aux artistes et aux travailleuses et travailleurs de la culture,

Au nom du comité de direction, il nous fait plaisir de vous présenter ***Le reflet de notre avenir - une étude sur les questions de ressources humaines dans le secteur culturel au Canada***. L'étude a été effectuée par la firme Mercadex International en collaboration avec des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels de différentes régions du pays. Le rapport nous livre un portrait du statut de l'emploi, du recrutement et de la stabilité du personnel, de l'accès à la formation, et des exigences en matière d'acquisition de nouvelles compétences touchant les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels. Le rapport propose également des recommandations ainsi que des actions découlant des résultats obtenus.

Ce nouveau regard sur la situation du secteur culturel constitue une mise à jour de l'étude effectuée, au milieu des années 1990, par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et la Conférence canadienne des arts. ***Le reflet de notre avenir*** se veut une réponse aux divers facteurs qui transforment actuellement le secteur culturel tels les changements démographiques, les politiques gouvernementales, les nouvelles technologies et la mondialisation.

Pour effectuer cette mise à jour, nous avons d'abord mis sur pied un comité de gestion composé de représentants de Développement des ressources humaines Canada, de Patrimoine canadien et du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) ainsi que d'un consultant en recherche. Nous avons ensuite analysé la documentation et les données statistiques récentes sur la main-d'œuvre de la culture.

En janvier 2000, en collaboration avec Patrimoine canadien et DRHC, le CRHSC a demandé à un comité de direction composé de membres imminents du milieu culturel canadien d'établir les paramètres de l'étude et de s'occuper des propositions. La firme Mercadex International a été choisie pour effectuer l'étude et le comité mandaté pour superviser le travail qui a débuté en décembre 2001.

En tant que coprésidents du comité de direction, nous avons participé activement à l'étude et nous avons pu constater que ***Le reflet de notre avenir*** est bien ancré dans le secteur culturel tant par le processus de consultation et par la qualité de la documentation et des données statistiques recueillies et répertoriées. À notre avis, les résultats sont exacts et bien présentés.

Nous aimerions savoir ce que vous pensez du document, particulièrement en ce qui a trait aux recommandations et aux actions proposées. Vous pouvez remplir le formulaire ci-joint et nous le faire parvenir par courrier ou par télécopieur. Vous trouverez également le formulaire sur notre site Web au www.culturalhrc.ca.

Nous tenons à vous remercier de votre participation à l'étude et de votre précieuse collaboration à la rétroaction. Ensemble, nous pouvons façonner des jours meilleurs pour les artistes et les travailleuses et travailleurs de la culture qui, collectivement, sont ***Le reflet de notre avenir***.

Carol Greyeyes
Coprésidente
Comité de direction

Craig Walls
Coprésident
Comité de direction

« ...au fil des dernières décennies, la culture a été présentée comme s'il s'agissait de quelque chose de marginal, voire d'accessoire pour la société... L'histoire montre que c'est déraisonnable.... Soit que la culture existe et est au cœur de la société, soit qu'elle n'existe pas. La culture est le moteur de toute société fructueuse. »

John Ralston Saul, 1999

RÉSUMÉ DE LA DIRECTION

Les atouts significatifs que recèle le secteur culturel résident notamment dans :

- _ la diversité de personnes et activités du secteur;
- _ la passion, la motivation, la compétence et la ténacité des travailleurs dans le secteur;
- _ l'impact économique du secteur (effet de levier pour les autres secteurs);
- _ Les liens étroits et soutenus du secteur avec plusieurs autres secteurs industriels; et
- _ la capacité du secteur de maintenir et accroître ses activités dans l'adversité.

Les différentes facettes qui distinguent le secteur vont comme suit :

- _ une part importante de travailleurs autonomes;
- _ une part importante d'organismes sans but lucratif;
- _ une part significative d'organismes indépendants dont la plupart sont de petite taille;
- _ une part significative de bénévoles;
- _ des salaires peu élevés pour une main-d'œuvre instruite;
- _ l'absence de plans de carrière clairement définis; et
- _ une offre (de biens et services) hautement diversifiée.

Historiquement, les organismes culturels canadiens n'employaient pas de professionnels en RH ni de consultants en ce domaine, ce qui donna lieu à certaines lacunes en termes de connaissances et de compétences en matière de ressources humaines. En conséquence, et face au manque chronique de ressources au fil des deux dernières décennies, les organismes culturels à travers le pays ont observé des lacunes en termes de pratiques de gestion des ressources humaines et d'identification des besoins, des politiques, des meilleures pratiques et exigences.

Le secteur culturel ne semble pas reconnaître l'envergure et l'importance des changements structurels qui ont cours dans le milieu de travail et dans la société en général. Les phénomènes majeurs qui résultent du foisonnement technologique, du changement démographique, de la réduction du rôle du gouvernement, de l'urbanisation et autres facteurs sociaux et politiques transforment le « quoi » et le « comment » tout au long de la chaîne de valeur en culture (création, production, diffusion, distribution, conservation).

Les créateurs et travailleurs culturels au sein de tous les sous-secteurs et disciplines vivent une insécurité et une instabilité au niveau de leur emploi et du travail indépendant /contractuel. Le problème se manifeste sous plusieurs formes : le déclin des emplois disponibles à temps plein et permanents, l'aspect transitoire des emplois / engagements, le besoin de sécuriser et équilibrer plusieurs emplois simultanés afin de pouvoir vivre de façon raisonnable, les barrières systémiques pour les travailleurs autonomes, l'absence de filet social et une rémunération largement inadéquate.

Les créateurs et travailleurs culturels à tous les niveaux de leur carrière – qu'ils soient employés, travailleurs à contrat ou autonomes, et qu'ils travaillent dans le secteur à but lucratif ou sans but lucratif – sont soumis à des conditions de travail très difficiles, c'est-à-dire :

- _ une rémunération inadéquate;
- _ des charges de travail excessives;

- _ un manque de travail à temps plein;
- _ du surmenage;
- _ des attentes de rendement élevées en dépit du manque de formation et de soutien,
- _ les exigences à l'effet d'exercer une multitude de tâches et /ou une multitude d'emplois, donnant lieu à un travail de qualité moindre et une gestion de crise,
- _ un manque d'avancement ou d'opportunités,
- _ un manque de sécurité et d'avantages sociaux,
- _ une dévaluation par les conseils, employeurs, gouvernement et le public en général.

Un recours considérable aux bénévoles dans le secteur culturel, bien que parfois indispensable, se résumerait à une lame à deux tranchants, contribuant tantôt à la stabilité, tantôt à l'instabilité du secteur. Un des plus sérieux problèmes liés au bénévolat dans le secteur a trait à l'allégation selon laquelle les bénévoles se voient attribuer des tâches qui devraient être confiées à des travailleurs rémunérés. Non seulement cette situation contribuerait à réduire les occasions d'emploi pour les travailleurs culturels, mais elle conduit à une sous-évaluation de ces emplois ainsi qu'à une dilution du professionnalisme associé à ces derniers.

Le secteur culturel est un terrain propice à l'apprentissage, produisant des travailleurs de talent qui, une fois parvenus à un seuil de compétence ou encore à un plafonnement au plan de la carrière, quittent le secteur pour de nouvelles avenues de carrière. Le processus sans fin de recrutement et rétention exige des efforts très importants dans un contexte où les ressources humaines et financières des organisations culturelles sont déjà rares.

Les conditions de travail très difficiles dans lesquelles oeuvrent les créateurs et travailleurs culturels dans tout le secteur culturel semblent constituer la difficulté qu'éprouve le secteur culturel à attirer de nouveaux travailleurs et à les fidéliser. Certaines personnes qui décident de demeurer au sein du secteur le font à un prix important tant au plan personnel, que financier ou autre. Comme en témoigne l'un des répondants : « les principales subventions aux arts proviennent des artistes eux-mêmes ».

En matière de recrutement, les employeurs sont confrontés aux défis suivants :

- _ Trouver des travailleurs qui partageront la vision de l'organisation ou du sous-secteur et la passion de l'œuvre créative, ce qui les soutiendrait dans un contexte de rémunération et conditions de travail lamentables.
- _ Trouver des personnes qualifiées, dotées des compétences souhaitées, résultant d'une combinaison de formation académique et d'expérience de l'emploi.
- _ Trouver des travailleurs possédant des compétences multiples, essentiellement en ce qui concerne les compétences artistiques, techniques et autres habiletés para disciplinaires (particulièrement requises en nouveaux médias).

Le roulement dans le secteur culturel apparaît plus prononcé au sein du personnel de gestion, là où les organisations ont davantage recours à l'engagement personnel et à la passion comme éléments de motivation en l'absence de rémunération, conditions de travail, avantages, reconnaissance et promotion adéquats. Les taux les plus élevés de roulement ont été observés dans les organisations de plus petite envergure, où un personnel moins outillé doit faire face à des pressions énormes en termes de tâches multifonctionnelles de même que dans les emplois

où les travailleurs disposent de compétences facilement transférables à d'autres secteurs plus lucratifs (c.-à-d., compétences en technologies de l'information).

La retraite attendue de la génération du baby-boom soulève des questions critiques en ce qui concerne la relève des travailleurs culturels (en particulier les gestionnaires) et des bénévoles. Non seulement leurs successeurs naturels ont été éliminés au cours de la dernière décennie qui a été marquée par les coupes de fonds soutenues, mais le secteur n'a pas non plus pris les mesures proactives nécessaires pour assurer sa promotion et améliorer les pratiques RH dans le but de favoriser le recrutement de suffisamment de travailleurs dans le secteur.

Les changements économiques et technologiques procèdent beaucoup plus rapidement que le changement comportemental. De façon ininterrompue, un flot incessant d'informations doit être transformé en connaissances organisées et en savoir-faire. Les acteurs de la chaîne économique du secteur culturel – comme ceux de plusieurs autres secteurs – ont peine à saisir l'importance de l'enjeu de la formation.

Malgré le fait que les coûts de formation soient souvent élevés (particulièrement pour le travailleur autonome) et que le temps à consacrer à la formation constitue souvent un facteur critique, les acteurs de la chaîne économique du secteur culturel doivent accorder une plus grande attention à la formation continue : changer, réévaluer, mettre à jour leur point de vue sur cette question.

Les intervenants en culture consultés ont souligné à plusieurs reprises les difficultés d'accès à des programmes de perfectionnement, dans tous les sous-secteurs : accès à la formation à des coûts abordables, accès à des programmes et des formats en lien avec les horaires et disponibilités des RH, accès au perfectionnement dans certaines disciplines (édition, métiers d'art, audiovisuel), à des laboratoires suffisamment équipés, accès à des formateurs suffisamment pédagogues, ou tout simplement accès à la formation en région, pour les francophones hors Québec, et pour les Premières Nations.

Le créateur, l'interprète et le travailleur culturel du nouveau millénaire éprouveront un besoin accru de compétences para disciplinaires. On entend par compétences para disciplinaires les compétences n'étant pas directement liées à la discipline artistique ou au travail culturel, mais permettant néanmoins de compléter la boîte à outils des ressources humaines du secteur.

Pour réussir, et devenir des acteurs de la nouvelle économie, les créateurs et travailleurs culturels sont forcés de développer, parallèlement à leurs compétences professionnelles, des compétences en gestion de carrière. Celles-ci doivent les aider à développer leur capacité à comprendre et négocier des ententes contractuelles, à se constituer un réseau actif, à évaluer leur progression, à réviser les cibles.

Les nouvelles technologies revêtent une importance croissante et incontournable pour les créateurs, interprètes et travailleurs culturels du secteur. Par sa position dans le processus de production de contenus dans la société du savoir, le secteur culturel canadien joue un rôle clé dans la définition des nouvelles écritures de création-production à partir des nouvelles technologies.

La présence et le rayonnement de la filière culturelle canadienne à l'étranger sont nécessaires pour la survie du secteur dans un marché de plus en plus ouvert et concurrentiel. Nos organisations, entreprises et ressources humaines du secteur sont de plus en plus appelées à composer avec des partenaires internationaux (présents tant au Canada qu'à l'étranger) afin d'assurer la pérennité et la croissance de la filière culturelle. Dans cet esprit, des besoins en formation se manifestent à plusieurs égards pour les toutes les RH du secteur (créateurs, interprètes, gestionnaires, producteurs, distributeurs, etc.).

Le point de départ du développement d'une stratégie nationale pour les ressources humaines résiderait dans l'examen des recommandations contenues dans ce rapport. Le CRHSC et ses partenaires pourraient tenir un événement pancanadien impliquant tous les sous-secteurs et intervenants dans le but d'échanger sur le plan d'action, d'attribuer des priorités aux initiatives clés et d'amorcer le processus de coordination des efforts et des actions. L'événement en question comporterait sept tables rondes. Chaque table ronde se verrait la responsabilité de traiter de l'une des sept recommandations du plan d'action.

Recommandation 1

Définir et promouvoir une saine culture des ressources humaines ainsi que l'adoption d'une approche professionnelle en regard de la gestion, de la planification et des pratiques RH à travers tous les sous-secteurs.

Cette recommandation a trait à la sensibilisation, au sein de tout le secteur, relative à l'importance et à la pertinence des ressources humaines dans le secteur, en accordant une emphase appropriée aux politiques, aux meilleures pratiques, aux exigences et aux besoins inhérents. Un aspect important de cette recommandation réside dans l'élimination de la « culture d'exploitation » que l'on observe chez un certain nombre de gestionnaires, conseils, employeurs et souvent chez les créateurs et travailleurs culturels eux-mêmes. La recommandation implique également la compréhension de la nature et de l'étendue de la contribution du bénévolat au sein du secteur culturel, préconisant une gestion stratégique des activités bénévoles (incluant la planification de la relève) et encourageant la croissance du bénévolat « volontaire » et la réduction du bénévolat « involontaire ».

Recommandation 2

Permettre aux travailleurs culturels de mieux gérer leur carrière et de progresser, et faciliter la transition d'une étape à l'autre.

Cette recommandation implique des efforts et initiatives visant à appuyer les créateurs et travailleurs culturels à réagir efficacement à toutes les étapes de transition auxquelles ils devront faire face au cours de leur carrière (c.-à-d., le passage d'étudiant à professionnel, les épreuves et changements à mi-carrière et, pour plusieurs, la transition de carrière vers le secteur culturel ou à l'extérieur de celui-ci). Cette recommandation porte sur les questions de formation des nouveaux créateurs et travailleurs culturels, de recrutement, de rétention, de relève et de retraite.

Recommandation 3

Développer, chez les travailleurs culturels, les employeurs et les bailleurs de fonds, une culture de formation continue afin de leur permettre de s'adapter à la lumière des changements rapides, constants et profonds.

Cette recommandation s'adresse à l'ensemble du secteur culturel : créateurs, interprètes, travailleurs culturels, gestionnaires de la culture, décideurs gouvernementaux et autres partenaires. Cela comporte des compétences dans la discipline principale ainsi que dans d'autres disciplines, afin de répondre à la demande en matière de nouvelles compétences, par exemple le savoir et les nouvelles compétences nécessaires dans les domaines en croissance comme le marketing à l'exportation. Elle suppose une bonne compréhension des enjeux structurels tels que soulignés dans la section *Accès à l'apprentissage*. La recommandation permet aussi de répondre en partie aux problèmes de recrutement et rétention, car les organismes et entreprises culturels bénéficieront autant d'une culture de la formation continue que les RH du secteur.

Recommandation 4

Doter les travailleurs culturels de manière à leur permettre de tirer parti du changement technologique.

Cette recommandation est directement liée aux nouvelles technologies de l'information et aux changements qu'elles impliquent dans le secteur. Elle vise le développement de programmes et de politiques en regard de la convergence des technologies, aussi bien dans la production artistique que dans la gestion d'une carrière ou d'un organisme.

Recommandation 5

Reconnaître et soutenir les besoins des travailleurs autonomes en culture.

La vaste majorité des travailleurs autonomes dans le secteur culturel doit faire face à des défis importants en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la précarité du statut, la gestion de carrière, la volatilité des revenus et avantages et l'instabilité au niveau du travail. En général, les créateurs et travailleurs culturels qui choisissent d'évoluer comme travailleurs indépendants valoriseront ce statut, ne cherchant pas à occuper des postes à temps plein ni à devenir employé. En revanche, pour ce faire, certaines conditions de travail minimales doivent être rencontrées pour préserver ce statut.

Recommandation 6

Soutenir le recrutement et le développement continu, de même que la rétention et la relève des gestionnaires en culture.

Cette recommandation a trait à la crise grandissante au niveau de la gestion des entreprises et organismes culturels (particulièrement ceux sans but lucratif) en ce qui concerne notamment la sous-évaluation ou dévalorisation des postes de gestionnaires, les conditions de travail stressantes, la faible rémunération, l'absence de possibilités de développement professionnel, les défis de gestion et le manque de planification de la relève.

Recommandation 7

Veiller à assurer l'inclusion de tous les travailleurs culturels au sein de toutes les activités du secteur culturel, incluant l'élaboration des politiques et au sein des plus hauts niveaux de direction.

L'étude a révélé que les créateurs et travailleurs culturels considérés comme « désavantagés, marginalisés ou isolés » sont :

1. les autochtones, les minorités visibles et communautés ethniques;

2. les minorités linguistiques, incluant les francophones hors Québec;
3. les personnes vivant en région éloignée (rurale, nordique);
4. les travailleurs d'organismes et entreprises de petite taille;
5. les jeunes.

TABLE DES MATIÈRES

1 - Remerciements ...	1
2 - INTRODUCTION, MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE DE L'ÉTUDE ...	2
3 - LA RÉUSSITE SE PRÉPARE ...	4
3.1 - Les atouts du secteur culturel ...	4
3.2 - Les spécificités du secteur culturel ...	4
3.3 - Les réalités démographiques ...	4
4 - CONSTATS SUR LES QUESTIONS DE RH EN CULTURE AU CANADA ...	6
4.1 - Préambule ...	6
4.1.1 - La culture « anémique » des ressources humaines ...	6
4.1.2 - Non reconnaissance d'un changement structurel ...	7
4.2 - Statut d'emploi ...	7
4.2.1 - Précarité de l'emploi/engagement ...	7
4.2.2 - Conditions de travail ...	8
4.2.3 - Le bénévolat ...	9
4.2.4 - Problèmes plus prononcés chez certains groupes désavantagés ...	10
4.3 - Recrutement et rétention ...	10
4.3.1 - Conditions de travail ...	10
4.3.2 - Les exigences d'emploi ...	11
4.3.3 - Instabilité des organisations/entreprises et sous-secteurs respectifs ...	11
4.3.4 - Roulement et mobilité ...	11
4.3.5 - Relève ...	12
4.3.6 - Les gestionnaires en culture ...	12
4.3.7 - Problèmes plus prononcés chez certains groupes désavantagés ...	13
4.4 - Accès à l'apprentissage ...	13
4.4.1 - Les obstacles intrinsèques à une culture de la formation continue ...	13
4.4.2 - Écart entre l'offre et les besoins de formation ...	14
4.5 - Demande de nouvelles compétences ...	15
4.5.1 - Reconnaissance de l'importance des compétences para-disciplinaires ...	15
4.5.2 - Gestion de carrière ...	15
4.5.3 - Les nouvelles technologies ...	16
4.5.4 - Marketing à l'exportation ...	17
4.5.5 - « Nouvelles » compétences personnelles ...	17
4.6 - Les nouvelles technologies ...	18
4.7 - La mondialisation ...	18
4.8 - Les politiques gouvernementales ...	18
4.9 - La démographie ...	19
4.10 - Autres questions importantes liées aux ressources humaines ...	19
4.10.1 - Lacunes au chapitre du cadre d'analyse statistique ...	19
4.10.2 - La classification /regroupement des sous-secteurs culturels ...	20
4.10.3 - Une offre culturelle qui excède la demande ...	20
5 - RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RH EN CULTURE ...	22
5.1 - Vers une stratégie nationale des ressources humaines ...	22
5.1.1 - Collaboration, participation, interdépendance et synthèse ...	22
5.1.2 - Le rôle du Conseil des ressources humaines du secteur culturel ...	22
5.1.3 - Premières étapes ...	23
5.2 - Questions et recommandations de politique culturelle ...	23

5.2.1 - Sous-évaluation des arts et de la culture ...	24
5.2.2 - Sous financement du secteur ...	25
5.2.3 - Instabilité des industries et des sous-secteurs ...	25
5.3 - Explication et structure des recommandations ...	26
5.3.1 - Critères de choix des recommandations ...	26
5.3.2 - Structure ...	27
5.4 - RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ...	28
5.5 - RECOMMANDATIONS ET ACTIONS SUGGÉRÉES ...	29
6 - BESOINS EN TERMES DE RECHERCHE ET STATISTIQUE ...	42
7 - ANNEXES ...	44
Annexe 1 - Panel d'experts ...	44
Annexe 2 - Liste des membres du comité directeur ...	45
Annexe 3 - Liste des analystes et chercheurs de Mercadex ...	47
Annexe 4 - Profil statistique du secteur culturel ...	48
Annexe 5 - Organismes et acronymes ...	49

1 - REMERCIEMENTS

Ce plan d'action a été rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes. Dans cet esprit, Mercadex aimerait remercier tout particulièrement les répondants qui se sont prêtés volontiers au processus d'entrevues de même que les membres du panel d'experts (voir liste en annexe 1) dont la contribution aura permis de valider, puis de compléter les observations et recommandations générées dans le cadre de la démarche.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance à l'endroit de Madame Susan Annis ainsi que de Monsieur Bruno Guérette du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) pour leur soutien très apprécié ainsi qu'à l'égard des membres du comité directeur (voir liste en annexe 2) qui, grâce à leurs judicieuses remarques et questions à toutes les étapes, ont favorisé l'atteinte des objectifs de recherche.

Enfin, on ne saurait passer sous silence la précieuse contribution des coordonnateurs de projet, Madame Judith Slivinski, Madame Blanche Morin et Monsieur Claude Gillet de même que celle de notre équipe de chercheurs et analystes (voir liste en annexe 3) qui ont pris part à la collecte et à l'analyse des renseignements obtenus tout au long de la démarche.

2 - INTRODUCTION, MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE DE L'ÉTUDE

La première partie de ce rapport brosse un portrait des conditions qui prévalent actuellement au niveau de la situation des créateurs, interprètes et travailleurs du secteur culturel au Canada. Les observations de l'étude sont d'abord traitées suivant quatre variables de recherche correspondant aux termes de référence : *statut d'emploi, recrutement et rétention, accès à l'apprentissage et demande en nouvelles compétences*. Suite à quoi, l'effet de certains facteurs externes sur les variables de recherche a également été étudié : *les nouvelles technologies, la mondialisation, les politiques gouvernementales et la démographie*. Enfin, le rapport présente certains constats qui, bien qu'indirectement liés aux huit axes de recherche, influenceraient tout de même les questions portant sur les ressources humaines du secteur culturel.

L'approche méthodologique utilisée consistait tout d'abord en la réalisation d'une étape de collecte de données secondaires, étape ayant permis d'identifier un certain nombre de publications, données et sources pertinentes et utiles à la compréhension des enjeux et tendances du secteur.

Cette étape a été suivie de 181 entrevues auprès d'experts du secteur culturel et de différents autres secteurs à l'échelle nationale. La réalisation des entrevues s'inscrivait dans une démarche qualitative, si bien que l'objectif n'était pas tant de projeter quantitativement à une population certaines caractéristiques spécifiques, que de découvrir ces caractéristiques et de les mettre en exergue afin de mieux les comprendre et orienter la réflexion. La liste des répondants a été constituée conjointement par Mercadex et le comité directeur du projet.

Enfin, la dernière phase de consultation de l'étude consistait à mettre à contribution un groupe d'experts dans l'évaluation d'un document illustrant les grands constats et avenues à prendre en compte dans le rapport final. La contribution des experts ne visait pas à parvenir à un consensus en ce qui a trait aux constats de la recherche (car les interventions demeuraient individuelles et sous forme écrite) mais plutôt à fournir une rétroaction sur certains aspects correspondant à leur domaine respectif d'expertise dans le but de valider, compléter ou réviser les avenues présentées dans le document synthèse produit à leur intention. La liste des experts a été générée conjointement par Mercadex et le comité directeur.

Pour les fins de la présente étude et selon les termes de référence, le « secteur culturel » est constitué de six sous-secteurs, conformément au cadre utilisé par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel depuis quelques années :

1. Audiovisuel et arts de la scène
2. Patrimoine
3. Musique et enregistrement sonore
4. Arts visuels et métiers d'art
5. Création littéraire et édition
6. Nouveaux médias

De plus, les informations recherchées portaient sur toute la chaîne de métiers ou occupations des ressources humaines du secteur culturel, allant de la création à la conservation, en passant par la gestion, la production, la promotion, la distribution, etc.

La méthodologie, l'envergure et les ressources disponibles pour l'étude ne permettaient pas d'aborder dans ses moindres détails les axes discutés ci-dessus pour certains groupes spécifiques de la population dont les Premières Nations, les ethnies et les minorités linguistiques, les jeunes, les personnes vivant en région éloignée, les handicapés physiques ou intellectuels, etc.

Le portrait ainsi présenté témoigne des conditions existantes au moment où l'information a été colligée. Certains des défis ou questions apparaissant dans ces pages ne sont pas nouveaux pour le secteur. D'autres questions sont plus récentes, étant souvent le résultat d'une constante évolution des environnements technologique, national et mondial.

Avec ces éléments en toile de fond, nous présentons dans la section 5 du rapport des *recommandations et des actions* visant à améliorer les conditions des créateurs, des interprètes et travailleurs culturels au Canada. Les conclusions et recommandations ont été formulées à la lumière des problèmes, des atouts et conditions actuelles du secteur. Les recommandations intègrent l'ensemble des constats effectués et préconisent des partenariats entre les différents intervenants du secteur culturel et la mise en commun des efforts et ressources pour la mise en œuvre d'une stratégie assortie de recommandations définies en fonction de leur priorité.

« Les créateurs, interprètes et travailleurs culturels » représentent l'expression employée tout au long de ce rapport pour désigner l'ensemble des ressources humaines, quelles que soient leurs fonctions ou occupations à travers les sous-secteurs culturels. Cette définition doit inclure tout travailleur salarié ou indépendant évoluant au sein de la chaîne de valeur de la création artistique, l'interprétation, la production, la distribution, la diffusion et la conservation dans tous les sous-secteurs culturels identifiés ci-dessus. La communauté de créateurs, d'interprètes et de travailleurs culturels représente le visage du secteur culturel au pays dont le travail est le fruit de l'imagination et de la vitalité constamment renouvelées des Canadiens et le reflet de notre avenir.

3 - LA RÉUSSITE SE PRÉPARE

3.1 - Les atouts du secteur culturel

Dans l'élaboration d'une stratégie nationale des ressources humaines du secteur culturel au Canada, une prise en compte des atouts significatifs démontrés par le secteur et ses ressources humaines doit s'effectuer. Ces atouts sont, notamment :

- _ la diversité de personnes et activités du secteur;
- _ la passion, la motivation, la compétence et la ténacité des travailleurs dans le secteur;
- _ l'impact économique du secteur (effet de levier pour les autres secteurs);
- _ les liens étroits et soutenus du secteur avec plusieurs autres secteurs industriels; et
- _ la capacité du secteur de maintenir et accroître ses activités dans l'adversité.

Ces atouts, de même que plusieurs autres du secteur, recèlent un potentiel important lorsque vient le moment d'améliorer les conditions de ses ressources humaines. Une stratégie nationale des ressources humaines devrait être érigée sur ces bases, bases qui agiraient subséquemment comme un levier au profit du secteur.

3.2 - Les spécificités du secteur culturel

La stratégie doit également prendre en compte les différentes facettes (ses travailleurs, les conditions de travail, les employeurs, les infrastructures, les « extrants ») qui distinguent le secteur de toutes autres industries. Les spécificités du secteur vont comme suit :

1. une part importante de travailleurs autonomes;
2. une part importante d'organismes sans but lucratif;
3. une part significative d'organismes indépendants dont la plupart sont de petite taille;
4. une part significative de bénévoles;
5. des salaires peu élevés pour une main-d'œuvre instruite;
6. l'absence de plans de carrière clairement définis; et
7. une offre (de biens et services) hautement diversifiée.

Alors que la plupart de ces conditions ont, par le passé, représenté des défis aux ressources humaines du secteur culturel, des efforts devraient être déployés de manière à envisager des avenues permettant de tirer parti de certaines de ces qualités distinctives.

3.3 - Les réalités démographiques

Aujourd'hui, plus de 80% des Canadiens vivraient dans les villes et plus de 50% d'entre eux vivent dans quatre centres urbains majeurs. Au sein de ces quatre centres majeurs, les minorités visibles représentent entre 30% et 55% de la population. Cette tendance démographique caractérisée par une plus grande diversité implique que nos institutions culturelles doivent intégrer une vision pluraliste à leurs activités clés. Voilà qui signifie notamment un environnement de travail représentatif de cette tendance en termes de compétences au niveau de l'interprétation culturelle, de la participation/présentation interculturelle et des différences au niveau des pratiques. Dans ce contexte, une stratégie nationale des ressources humaines doit prendre en compte ces nouvelles réalités et, à la lumière des exclusions antérieures, doit intégrer des communautés autochtones et des minorités visibles et les considérer comme partie intégrante de l'approche.

L'autre tendance démographique significative qui exige une certaine considération a trait au départ anticipé d'une grande part des travailleurs et gestionnaires du secteur culturel alors que ceux-ci approche l'âge de la retraite. La présente étude, de même que plusieurs autres, ont pu observer qu'à plusieurs égards, la nouvelle génération de travailleurs culturels et de conseils bénévoles qui prendra la relève au niveau de la direction et qui influencera le milieu, témoigne de vues et attentes qui diffèrent de celles de la génération qui la précède. Puisque la mise en œuvre d'une stratégie nationale des ressources humaines au cours des prochaines années affectera plusieurs de ces nouveaux travailleurs, il sera alors nécessaire de les impliquer à toutes les phases du développement, de la promotion et de la mise en œuvre de la stratégie.

4 - CONSTATS SUR LES QUESTIONS DE RH EN CULTURE AU CANADA

4.1 - Préambule

La revue documentaire ainsi que les entrevues réalisées à travers le pays représentent des composantes de cette étude visant à révéler les conditions actuelles des ressources humaines du secteur culturel au Canada de même qu'à identifier les plus importantes questions des RH et défis auxquels est confronté le secteur. Ces deux étapes de recherche ont été conçues de manière à générer des constats en regard des huit variables de recherche indiquées dans les termes de référence (voir 2 - *Introduction, méthodologie et portée de l'étude*), aussi les résultats de la recherche sont organisés et présentés suivant ces huit variables des sections 4.2 à 4.9.

Au cours de la recherche, d'autres questions, bien qu'indirectement liées aux huit variables de recherche, sont apparues néanmoins importantes quant à leur influence sur les conditions des ressources humaines. Ces questions apparaissent à la section 4.10 - *Autres questions importantes liées aux ressources humaines*.

De même, l'étude a permis de révéler un certain nombre d'aspects ayant des implications profondes sur les ressources humaines, notamment en ce qui concerne la politique culturelle. Les plus importants de ces aspects sont présentés à la section 5.2 - *Questions et recommandations de politique culturelle*.

Cette section du rapport présente un sommaire des questions considérées, par les chercheurs, comme les plus critiques et auxquelles le secteur culturel au Canada est confronté. Plusieurs autres questions ont été révélées au cours de la recherche, quoique celles présentées dans le présent document seraient les plus sérieuses et généralisées. Les recommandations indiquées à la section 5 de ce rapport ont notamment pour but de répondre à ces questions.

Dans ce rapport, les aspects liés aux ressources humaines dans le secteur culturel peuvent être mis en contexte grâce à deux observations principales en matière de recherche, soit les attitudes ou les croyances. Ces points sont examinés aux sections 4.1.1 et 4.1.2 ci-après.

4.1.1 - La culture « anémique » des ressources humaines

Un thème central qui est apparu tout au long de l'étude et ayant des implications profondes sur le secteur culturel a trait à la culture « anémique » des ressources humaines existant dans le secteur. Cette question en est une essentiellement de priorité et de préoccupation en ce que la vaste majorité des organisations culturelles ainsi que des créateurs et travailleurs culturels ne reconnaissent pas l'importance et la pertinence des ressources humaines comme une question centrale dans le cadre de leurs activités au jour le jour.

Historiquement, les organismes culturels canadiens n'employaient pas de professionnels en RH ni de consultants en ce domaine, ce qui donna lieu à certaines lacunes en termes de connaissances et de compétences en matière de ressources humaines. En conséquence, et face au manque chronique de ressources au fil des deux dernières décennies, les organismes culturels à travers le pays ont observé des lacunes en termes de pratiques de gestion des ressources humaines et d'identification des besoins, des politiques, des meilleures pratiques et exigences. Voilà qui se serait manifesté en une myriade de problèmes en RH dans le secteur, dont les plus importants sont les faibles revenus et conditions de travail, le manque

d'engagement vis-à-vis le développement professionnel, les insuccès quant à la planification de la relève et les tensions au sein du milieu de travail à plusieurs égards. Ces conditions en RH sont à ce point importantes que plusieurs ont décrit l'attitude qui prévaut dans le secteur culturel comme une « culture d'exploitation ».

Qu'une telle culture s'inscrive ou non comme la cause ou le résultat des problèmes en RH du secteur culturel, il demeure que la situation devrait changer. Grâce à l'engagement et à l'investissement de certains acteurs du secteur, diverses actions pratiques et concrètes peuvent être mises en œuvre dans le but de produire un changement substantiel au plan de la culture des RH du secteur. La source du progrès à cet égard réside dans le renforcement des politiques et pratiques en RH au sein des institutions de même que dans l'intégration de la planification des RH dans le cadre de cycles opérationnels et stratégiques. Cette notion d'engagement de la part des organismes et entreprises visant à améliorer les pratiques en RH conduirait à une capacité et une reconnaissance accrues à long terme, particulièrement par les agences ayant déjà commencé à intégrer les priorités en RH dans leurs critères et pratiques d'octroi. Cette dernière, de même que plusieurs autres solutions sont fournies dans la section des *recommandations* de ce rapport.

4.1.2 - Non reconnaissance d'un changement structurel

Une deuxième observation de l'étude porte sur la non reconnaissance, par le secteur culturel, de l'envergure et de l'importance des changements structurels qui ont cours dans le milieu de travail et dans la société en général. Les phénomènes majeurs qui résultent du foisonnement technologique, du changement démographique, de la réduction du rôle du gouvernement, de l'urbanisation et autres facteurs sociaux et politiques transforment le « quoi » et le « comment » tout au long de la chaîne de valeur en culture (création, production, diffusion, distribution, conservation). L'étude note que la plupart des intervenants du secteur culturel, incluant les décideurs, analysent leurs activités sous une perspective qui ne reconnaîtrait ni ne refléterait les changements structurels qui ont cours. Dans le cours actuel des choses, et dans un contexte d'incertitude, le secteur culturel doit faire face à un éventail de nouvelles conditions affectant le travail. Les attitudes et actions au sein du secteur culturel devront s'inspirer d'une compréhension claire de ces nouvelles conditions et d'une volonté d'adopter de nouvelles stratégies et de mettre en œuvre des solutions innovantes.

4.2 - Statut d'emploi

Le terme « emploi » tel qu'employé dans ce rapport, fait aussi bien référence à la relation employeur/employé qu'aux situations de travail autonome ou contractuel.

4.2.1 - Précarité de l'emploi/engagement

Les créateurs et travailleurs culturels au sein de tous les sous-secteurs et disciplines vivent une insécurité et une instabilité au niveau de leur emploi et travail indépendant /contractuel. Un des répondants décrit la situation comme suit : « Depuis longtemps, l'insécurité représente une réalité au sein de la communauté artistique et culturelle, et ceci s'applique à tous, des artistes aux gestionnaires. » Le problème se manifeste sous plusieurs formes : le déclin des emplois disponibles à temps plein et permanents, l'aspect transitoire des emplois / engagements, le besoin de sécuriser et équilibrer plusieurs emplois simultanés afin de pouvoir vivre de façon

raisonnable, les barrières systémiques pour les travailleurs autonomes, l'absence de filet social et une rémunération largement inadéquate.

Lorsque interrogés à savoir quelles occupations culturelles sont les plus instables, les répondants de tous les sous-secteurs, sauf celui du patrimoine, ont largement indiqué celles liées au créateur/artiste. Les répondants du sous-secteur du patrimoine ont indiqué celles touchant les travailleurs occupant des emplois plus traditionnels (c.-à-d., conservateurs, gestionnaires de collection) qui sont menacés par une tendance croissante à l'impartition. Une poignée de répondants croit que les promoteurs/producteurs en arts visuels, métiers d'arts et nouveaux médias sont les moins stables. Le personnel technique dans tous les sous-secteurs était considéré comme stable, ayant plus de facilité à trouver un emploi permanent dans leur domaine.

Les deux facteurs les plus critiques à cet égard, à la lumière des résultats de la revue documentaire et des entrevues, sont liés au sous financement systémique du secteur culturel et à l'absence d'une vision à long terme du développement des ressources humaines dans le secteur.

Tel qu'indiqué par un répondant : « les gouvernements ne donnent pas l'impression d'investir (dans le secteur culturel) dans le but de stabiliser l'emploi, mais uniquement afin de les retirer de l'assistance sociale. » Un grand nombre de répondants interrogés ont fait un lien clair entre les aspects transitoires de l'emploi et la dépendance du secteur envers les programmes de placement du gouvernement et le financement de projets comportant une durée limitée ou incertaine. Les emplois « apparaissent et disparaissent selon la durée de la subvention » car les organismes ne disposent pas des fonds nécessaires au recrutement des travailleurs de façon permanente dans le cadre de la réalisation du programme ou projet.

4.2.2 - Conditions de travail

Les créateurs et travailleurs culturels à tous les niveaux de leur carrière – qu'ils soient employés, travailleurs à contrat ou autonomes, et qu'ils travaillent dans le secteur à but lucratif ou sans but lucratif – sont soumis à des conditions de travail très difficiles, c'est-à-dire :

- _ une rémunération inadéquate;
- _ des charges de travail excessives;
- _ un manque de travail à temps plein;
- _ du surmenage;
- _ des attentes de rendement élevées en dépit du manque de formation et de soutien,
- _ les exigences à l'effet d'exercer une multitude de tâches et /ou une multitude d'emplois, donnant lieu à un travail de qualité moindre et une gestion de crise,
- _ un manque d'avancement ou d'opportunités,
- _ un manque de sécurité et d'avantages sociaux,
- _ une dévaluation par les conseils, employeurs, gouvernement et le public en général.

À tous les niveaux de leur carrière, les artistes, interprètes et travailleurs culturels feraient face à ces défis, quoique les plus anciens s'en tireraient un peu mieux grâce à plus de débouchés et de ressources que procure l'expérience. Les plus grandes disparités entre les artistes/travailleurs

émergents et ceux parvenus « au sommet » ont été signalées en arts visuels et dans l'industrie musicale.

Alors que la rémunération et les avantages semblent moins critiques pour les travailleurs de l'audiovisuel et des nouveaux médias, ces derniers vivent néanmoins des conditions de travail très exigeantes de même qu'une insécurité et instabilité quant à leur emploi/engagement.

Le problème des conditions de travail difficiles réside dans le manque endémique de ressources et de fonds de roulement dans le secteur ainsi que dans une pratique en RH où l'on ignore les besoins essentiels de la main-d'œuvre.

4.2.3 - Le bénévolat

À la lumière des résultats de la revue documentaire, le recours aux bénévoles dans le secteur culturel est généralisé et, pour certains organismes ou activités, cela représente une nécessité (c.-à-d., dans le secteur du patrimoine, où certains organismes sont à toutes fins pratiques gérés par des bénévoles; pour des prestations à grand déploiement comme les festivals; dans les secteurs à l'extérieur des grands centres, où l'activité culturelle serait menacée sans le recours aux bénévoles). Un consensus a été observé chez tous les répondants à l'effet qu'un recours considérable aux bénévoles dans le secteur culturel, bien que parfois indispensable, se résumerait à une lame à deux tranchants, contribuant tantôt à la stabilité, tantôt à l'instabilité du secteur.

En revanche, le bénévolat procure les avantages suivants :

- _ Il s'agit d'un mode approprié d'entrée pour les travailleurs qui cherchent à acquérir une expérience et une visibilité du domaine.
- _ Il peut contribuer à impliquer davantage la communauté en créant un lien important entre cette dernière et les arts.
- _ Les bénévoles apportent une énergie vitale et un enthousiasme au sein du marché du travail.
- _ Plusieurs bénévoles apportent des compétences et perspectives valables (c.-à-d., les artistes retraités, professionnels siégeant sur des conseils) en complément du personnel.
- _ Les bénévoles sont efficaces (en termes de coûts) et procurent une part importante de travail compte tenu de l'investissement.

Par ailleurs, le bénévolat pose les défis suivants pour le secteur :

- _ La base de bénévolat au Canada s'inscrit en baisse de façon importante. Il devient plus difficile de recruter et fidéliser des bénévoles.
- _ Plusieurs bénévoles sont victimes de surmenage et d'épuisement.
- _ Les bénévoles nécessitent un investissement important en termes de formation et de supervision, particulièrement lorsque le roulement de personnel est élevé.
- _ Il existe des limites quant aux tâches pouvant être attribuées aux bénévoles, particulièrement en ce qui concerne les rôles de direction.
- _ Les bénévoles ne sont pas aussi fiables, responsables et motivés que les travailleurs rémunérés.

Selon plusieurs répondants, un des plus sérieux problèmes liés au bénévolat dans le secteur a trait à l'allégation selon laquelle les bénévoles se voient attribuer des tâches qui devraient être

confiées à des travailleurs rémunérés. Non seulement cette situation contribuerait à réduire les occasions d'emploi pour les travailleurs culturels, mais elle conduit à une sous-évaluation de ces emplois ainsi qu'à une dilution du professionnalisme associé à ces derniers.

Certains répondants ont souligné que l'emphase sur le bénévolat en tant que fondation de la communauté culturelle a incité plusieurs organismes à, soit surestimer la disponibilité de l'assistance des bénévoles ou à s'attendre à ce que le personnel rémunéré travaille un plus grand nombre d'heures non payées. Ce bénévolat « involontaire », font remarquer les répondants, est observable de façon générale au sein de plusieurs sous-secteurs culturels, particulièrement au sein du sous-secteur des « arts visuels et métiers d'art » ainsi que celui des arts de la scène.

4.2.4 - Problèmes plus prononcés chez certains groupes désavantagés

L'étude a permis d'observer que les problèmes ci-dessus étaient perçus ou vécus plus fréquemment chez les créateurs, interprètes et travailleurs culturels vivant en région, dans les zones éloignées et à l'extérieur des grands centres urbains, de même que pour certaines minorités ethniques, notamment les autochtones.

4.3 - Recrutement et rétention

4.3.1 - Conditions de travail

Le recrutement et la rétention dans le secteur culturel sont, avant tout, influencés par les conditions de travail (incluant les salaires) qui se trouvent loin derrière les normes comparables des autres secteurs. Le secteur culturel est un terrain approprié d'apprentissage, produisant des travailleurs de talent qui, une fois parvenus à un seuil de compétence ou encore à un plafonnement au plan de la carrière, quittent le secteur pour de nouvelles avenues de carrière. Le processus sans fin de recrutement et rétention exige des efforts très importants dans un contexte où les ressources humaines et financières des organisations culturelles sont déjà rares.

Même pour les plus grandes organisations culturelles, la satisfaction des attentes des jeunes travailleurs faisant leur entrée dans le secteur culturel est extrêmement difficile, ces derniers recherchant des conditions de travail et de rémunération supérieures, de même qu'un plan de carrière assorti de promotions prévisibles ainsi que de possibilités de développement professionnel. Puisque le secteur culturel ne peut satisfaire ces besoins, les plus jeunes optent soit pour un travail dans un autre secteur au terme de leurs études ou encore pour une période de formation dans le secteur culturel durant les premières années, pour ensuite quitter une fois bien formés.

Les conditions de travail très difficiles dans lesquelles oeuvrent les créateurs et travailleurs culturels dans tout le secteur culturel semblent constituer la difficulté qu'éprouve le secteur culturel à attirer de nouveaux travailleurs et à les fidéliser. Certaines personnes qui décident de demeurer au sein du secteur le font à un prix important tant au plan personnel, que financier ou autre. Comme en témoigne l'un des répondants : « la principale subvention aux arts provient des artistes eux-mêmes ».

4.3.2 - Les exigences d'emploi

L'étude a révélé que dans le processus de recrutement, aussi bien les employeurs que les travailleurs éprouvent des difficultés liées à la problématique de jumeler un travailleur compétent à un travail approprié. Pour les employeurs, les difficultés s'observent dans l'identification des travailleurs qualifiés et dans l'établissement d'attentes raisonnables en fonction des conditions de travail et de la rémunération proposée.

En matière de recrutement, les employeurs sont confrontés aux défis suivants :

- Trouver des travailleurs qui partageront la vision de l'organisation ou du sous-secteur et la passion de l'œuvre créative, ce qui les soutiendrait dans un contexte de rémunération et conditions de travail lamentables.
- Trouver des personnes qualifiées, dotées des compétences souhaitées, résultant d'une combinaison de formation académique et d'expérience de l'emploi.
- Trouver des travailleurs possédant des compétences multiples, essentiellement en ce qui concerne les compétences artistiques, techniques et autres habiletés para-disciplinaires (particulièrement requises en nouveaux médias).

Pour les travailleurs, des problèmes s'observent dans la clarification des descriptions de tâches, dans la recherche d'emploi au sein d'un environnement inaccessible et dans l'identification d'occasions de promotion de carrière. Au sein de plusieurs sous-secteurs, les travailleurs sont tenus de réaliser un nombre grandissant de tâches et de composer avec une multiplicité de responsabilités. Par exemple, dans le sous-secteur du patrimoine, les attentes en ce qui a trait au rôle d'un conservateur oeuvrant à temps plein vont au-delà de ses responsabilités de conservation pour comprendre la gestion ainsi qu'un ensemble de tâches administratives. Les travailleurs du secteur culturel doivent désormais faire preuve de souplesse, de versatilité et posséder un ensemble d'habiletés et compétences allant jusqu'aux habiletés interpersonnelles et de gestion d'équipe.

4.3.3 - Instabilité des organisations/entreprises et sous-secteurs respectifs

L'instabilité des employeurs dans le secteur culturel résulte d'une tendance circulaire provoquant et provenant de l'attrition de l'effectif. Ce problème tiendrait sa source dans le sous-financement du secteur. Bien que certains sous-secteurs comme les nouveaux médias, la musique et l'enregistrement sonore, le cinéma/télévision connaissent une croissance rapide, attirant en conséquence de nouveaux travailleurs, ces industries demeurent instables dans une grande mesure en raison de la compétition étrangère, de la convergence verticale et horizontale de l'industrie, de la réduction des effectifs et de la dépendance à l'égard des subventions gouvernementales.

4.3.4 - Roulement et mobilité

L'étude a révélé que les travailleurs expérimentés quittent le secteur culturel en grand nombre en raison de la retraite, du surmenage et /ou de l'impossibilité d'y vivre. Les plus jeunes travailleurs quittent pour d'autres industries pouvant rencontrer leurs plus hauts niveaux salariaux et attentes et se prévaloir d'une meilleure utilisation de leurs compétences professionnelles. Le roulement important de l'effectif ne fait pas que dissiper les ressources des organisations culturelles, qui sont continuellement aux prises avec les problèmes de

recrutement et de rétention, mais portent également atteinte à la stabilité des organisations et à leur aptitude à mettre en œuvre des plans à long terme.

Le roulement dans le secteur culturel apparaît plus prononcé au sein du personnel de gestion, là où les organisations ont davantage recours à l'engagement personnel et à la passion comme éléments de motivation en l'absence de rémunération, conditions de travail, avantages, reconnaissance et promotion adéquats. Il arrive souvent que ce soit les efforts surhumains d'un membre fondateur ou d'un haut dirigeant qui assure l'existence ou la continuité de l'organisation. Un des répondants a indiqué que : « D'habitude, les gens qui conservent ces emplois sont passionnés pour les arts, toutefois lorsque le niveau de stress excède la passion, ceux-ci abandonnent. » Le niveau de précarité des organisations misant sur ces largesses s'est accru selon d'autres répondants qui soulignent que plusieurs de ces gestionnaires sont des femmes, alors que les groupes de femmes deviennent beaucoup moins disposés à tolérer les conditions de travail et la rémunération déplorable offerte dans le secteur culturel.

Les taux les plus élevés de roulement ont été observés dans les organisations de plus petite envergure, où un personnel moins outillé doit faire face à des pressions énormes en termes de tâches multifonctionnelles de même que dans les emplois où les travailleurs disposent de compétences facilement transférables à d'autres secteurs plus lucratifs (c.-à-d., compétences en technologies de l'information).

4.3.5 - Relève

La retraite attendue de la génération du *baby boom* soulève des questions critiques en ce qui concerne la relève des travailleurs culturels (en particulier les gestionnaires) et des bénévoles. Non seulement leurs successeurs naturels (les cadres intermédiaires) ont été éliminés au cours de la dernière décennie qui a été marquée par les coupes de fonds soutenues, mais le secteur n'a pas non plus pris les mesures proactives nécessaires pour assurer sa promotion et améliorer les pratiques en RH dans le but de favoriser le recrutement de suffisamment de travailleurs dans le secteur. Certains répondants croient que les organisations vouées à la culture et aux arts, en égard aux besoins accrus de ressources compétentes en gestion, n'auront d'autres choix que d'offrir des conditions de travail, une rémunération et des avantages raisonnables et compétitifs. Cette présomption s'observe notamment pour ce qui concerne les institutions concurrentes comme les hôpitaux et les universités qui se montreraient disposées à investir sérieusement dans les ressources humaines dans le but de relever leurs propres défis en matière de relève.

4.3.6 - Les gestionnaires en culture

Un thème majeur que les entrevues ont permis de révéler porte sur la crise croissante de gestion dans le secteur culturel, caractérisée par la détérioration de la qualité, une tendance observée au sein de plusieurs organisations en termes de gestion de crises, et le roulement et l'attrition des gestionnaires culturels à un rythme alarmant (20% depuis le début des années 1990 selon une source du Conseil des arts du Canada). Les facteurs explicatifs suivants ont été énoncés par les répondants :

- La croissance, l'optimisme et l'expansivité du secteur culturel des deux dernières décennies ont, à plusieurs égards, été remplacés par un contexte de moral affaibli, de pessimisme et d'épuisement.

- D'autres secteurs sans but lucratif comme l'éducation et la santé attirent les travailleurs culturels (particulièrement les professionnels en levées de fonds, développement, marketing, communication et gestion financière) grâce à des salaires, des avantages et des conditions de travail largement supérieurs.
- Souvent, les membres de conseils d'administration ont tendance à sous-évaluer les gestionnaires, ne comprennent pas les défis et ne sont pas en mesure de fournir une assistance significative.
- Manque de reconnaissance et d'appréciation en général.
- Occasions de développement professionnel inadéquates.
- Déficience en termes de plans de relève pour les gestionnaires en culture.

Ces observations corroborent les principaux constats d'une étude récente produite par la Conférence canadienne des arts, en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, étude portant sur les questions auxquelles sont confrontés les gestionnaires et administrateurs dans le secteur culturel au Canada.¹

4.3.7 - Problèmes plus prononcés chez certains groupes désavantagés

L'étude a permis de constater que les problèmes associés au recrutement et à la rétention apparaissaient plus évidents chez les créateurs et travailleurs culturels vivant en région, en zones éloignées et à l'extérieur des grands centres urbains, ainsi que chez les minorités ethniques et linguistiques (c.-à-d., les autochtones, les francophones hors-échelle), les immigrants, les handicapés et les jeunes.

4.4 - Accès à l'apprentissage

4.4.1 - Les obstacles intrinsèques à une culture de la formation continue

Cet enjeu est qualifié d'intrinsèque car il relève d'une vision ou d'une perception du monde. Il semble impossible de synchroniser des changements sociétaux, économiques et technologiques (CRHSC 1998, CQRHC 1999, Cartier 2001). Les changements économiques et technologiques procèdent beaucoup plus rapidement que le changement comportemental. De façon ininterrompue, un flot incessant d'informations doit être transformé en connaissances organisées et en savoir-faire. La mise à jour des connaissances et le renouvellement des perceptions du monde se révèlent un exercice de plus en plus ardu. Les acteurs de la chaîne économique du secteur culturel – comme ceux de plusieurs autres secteurs – ont peine à saisir l'importance de l'enjeu de la formation. Aussi, cet enjeu s'avère d'autant plus important au sein du secteur culturel que l'offre excède la demande. La précarité des emplois et les bouleversements dans les processus de travail dans certains sous-secteurs posent plusieurs questions quant à la boîte à outils dont les créateurs, interprètes et travailleurs culturels doivent disposer ou obtenir afin de mener à bien leur carrière.

La plupart des intervenants et des experts consultés dans le cadre de l'étude ont souligné la priorité qu'il convient d'accorder à la formation dans tous les sous-secteurs. Dans l'ensemble, ils reconnaissent le besoin de développer une culture de la formation continue. Malgré le fait que

¹ Jocelyn Harvey, *Creative Management in the Arts and Heritage : Sustaining and Renewing Professional Management for the 21st Century* (Rapport final de la phase 1), juillet 2002.

les coûts de formation soient souvent élevés (particulièrement pour le travailleur autonome) et que le temps à consacrer à la formation constitue souvent un facteur critique, les acteurs de la chaîne économique du secteur culturel doivent accorder une plus grande attention à la formation continue : changer, réévaluer, mettre à jour leur point de vue sur cette question. Pour certains répondants plus près des bouleversements en cours, ce n'est plus une question de choix, mais une nécessité imposée par différents facteurs dans le but de préserver leur survie professionnelle.

4.4.2 – Écart entre l'offre et les besoins de formation

Plusieurs intervenants et experts ont révélé que l'offre de formation initiale excède souvent les besoins du « marché ». Ceux-ci ont notamment indiqué que les nouveaux arrivants, une fois sortis du giron des institutions, éprouvent beaucoup de difficultés à intégrer le secteur et à y demeurer. Ils ont aussi souligné à plusieurs reprises les difficultés d'accès à des programmes de perfectionnement, dans tous les sous-secteurs : accès à la formation à des coûts abordables, accès à des programmes et des formats en lien avec les horaires et disponibilités des RH, accès au perfectionnement dans certaines disciplines (édition, métiers d'art, audiovisuel), à des laboratoires suffisamment équipés, accès à des formateurs suffisamment pédagogues, ou tout simplement accès à la formation en région, pour les francophones hors Québec, et pour les Premières Nations.

Les intervenants et experts ont souligné que, pour saisir les occasions qui se présentent et relever les défis de la convergence et de la société du savoir, les ressources humaines du secteur doivent avoir accès à un apprentissage de pointe, pertinent dans leur discipline et au chapitre des compétences para-disciplinaires. Elles doivent pouvoir se former quelles que soient leur langue ou origine. Il s'agit d'un défi de taille; aussi, les coûts de formation doivent-ils demeurer accessibles pour les participants.

Des documents (CQRHC 1999, APFTQ 2001) consultés, ainsi que les personnes interviewées ont exprimé le besoin, pour le secteur culturel, d'accorder une plus grande importance aux notions de stages, de mentorat, d'encadrement, d'apprentissage électronique, de compagnonnage et de formation à distance afin de répondre aux besoins de formation actuels dans le secteur culturel. La question du mentorat n'est pas un nouveau thème dans le secteur, mais mérite qu'on lui accorde plus d'intérêt. Une récente analyse documentaire des stratégies de mentorat effectuée pour l'*Arts Leadership Network* (ALN) indique que le secteur culturel tire considérablement de l'arrière par rapport aux autres secteurs – tant dans le secteur à but lucratif que dans celui sans but lucratif – en matière d'adoption d'approches systématiques en ce qui concerne le mentorat et les stratégies clés en matière de formation et des ressources humaines.

Internet contient une quantité énorme de ressources (mentionnées dans l'étude du ALN) qui proposent du matériel de soutien de tout genre. Ces ressources reflètent la reconnaissance qu'un mentorat efficace et significatif exige des approches structurées ainsi que des compétences et connaissances particulières que les mentors doivent acquérir.

À la lumière des nombreux témoignages et questionnements sur le sujet, une réflexion sur les offres de formation actuelles dans le secteur culturel (tout au long de la chaîne de métiers) devrait faire partie des priorités du CRHSC, de Patrimoine canadien, DRHC et de leurs partenaires.

4.5 - Demande de nouvelles compétences

4.5.1 Reconnaissance de l'importance des compétences para-disciplinaires

Les questions soulevées ici, ainsi que les recommandations qui s'y attachent s'adressent à l'ensemble du secteur. Elles ont été révélées par les études consultées sur le sujet, puis validées par les intervenants que interviewés. Certains sous-secteurs sont moins touchés que d'autres, mais les créateurs, interprètes et travailleurs du secteur de la culture sont préoccupés par ces questions.

La nouvelle économie impose de nouvelles exigences; le créateur peut-il se consacrer exclusivement à son travail de création, comme certains le souhaiteraient? Peut-il s'appuyer sur son talent seul et espérer être « découvert »? Peut-il ignorer les nouvelles tensions de l'environnement qui s'exercent sur lui et qui, selon toute vraisemblance, sont appelées à s'accroître? Plusieurs ouvrages (entre autres, Le plan stratégique du CQRHC-1999) de même que la plupart des intervenants consultés laissent entendre que le créateur ne pourra désormais se soustraire des lois du « marché ». En conséquence, le créateur, l'interprète et le travailleur culturel du nouveau millénaire éprouveront un besoin accru de compétences para-disciplinaires.

On entend par compétences para-disciplinaires les compétences n'étant pas directement liées à la discipline artistique ou au travail culturel, mais permettant néanmoins de compléter la boîte à outils des ressources humaines du secteur.

Elles sont notamment liées :

- à des compétences en gestion de carrière (capacité d'établir des objectifs de carrière réalistes à court, moyen et long termes, capacité de gérer et planifier son temps compte tenu de ses objectifs et priorités, compétences en gestion financière, fiscalité, négociation, droits d'auteur, mise en marché, promotion, etc.) ;
- à des compétences en nouvelles technologies liées à la gestion de carrière (NTI de gestion ou bureautique : traitement de texte, chiffrier, Internet, courrier, navigation et recherche) ;
- au marketing à l'exportation ;
- à des compétences personnelles relatives au savoir-être (voir la section 4.5.5 : *Nouvelles compétences personnelles*).

4.5.2 - Gestion de carrière

De tout temps, les travailleurs culturels ont dû faire preuve de passion, de talent et de persévérance. Le contexte économique du nouveau millénaire leur présente de nouveaux défis, au-delà des défis structurels du secteur, c.-à-d. , mondialisation, intervention accrue de grands opérateurs dans certains secteurs, concurrence intradisciplinaire (à l'intérieur d'une même discipline) et extradisciplinaire (entre les disciplines et les différents « produits » culturels), complexification des marchés, sous financement accentué par de nombreux facteurs et restrictions financières.

Pour réussir, et devenir des acteurs de la nouvelle économie, les créateurs et travailleurs culturels sont forcés de développer, parallèlement à leurs compétences professionnelles, des

compétences en gestion de carrière. Celles-ci doivent les aider à développer leur capacité à comprendre et négocier des ententes contractuelles, à se constituer un réseau actif, à évaluer leur progression, à réviser les cibles.

Le modèle québécois à ce chapitre est particulièrement intéressant. Il existe une démarche de formation en ce sens au Québec depuis le début des années 1990, aussi la nécessité de cette formation semble de plus en plus reconnue. Emploi-Québec s'est montré sensible à la gestion de carrière, celle-ci étant directement liée à la capacité d'obtenir des contrats, de se constituer un réseau actif. Emploi-Québec finance la formation en gestion de carrière artistique. Les associations d'artistes (en arts visuels, théâtre, associations artistiques régionales, etc.) ainsi que les Conseils de la culture reçoivent une aide financière d'Emploi-Québec, ce qui permet de regrouper des créateurs, interprètes, et travailleurs culturels de tous les sous-secteurs, la plupart du temps isolés et sans réel soutien à ce niveau, et de les initier à la gestion de carrière.

L'implantation de la formation en gestion de carrière a reposé principalement sur une sensibilisation des gestionnaires et des bailleurs de fonds. Les RH ayant suivi cette formation ont sensibilisé leurs pairs par le bouche-à-oreille. Au Québec, l'enjeu est maintenant de former des formateurs pour répondre à la demande.

4.5.3 - Les nouvelles technologies

À l'instar des autres secteurs de la société, le secteur culturel ressent l'impact des nouvelles technologies (NT) dans ses processus de création-interprétation-production-gestion-diffusion. Les trois étapes de la recherche (c.-à-d., revue documentaire, entrevues et panel d'experts) ont permis de constater l'importance croissante et incontournable que revêtent les nouvelles technologies pour les créateurs, interprètes et travailleurs culturels du secteur. Bien entendu, la nature de l'occupation détermine dans une large mesure l'importance que prendra les NT dans la carrière (c.-à-d., une danseuse aura moins recours aux nouvelles technologies qu'une archiviste dans l'exercice de ses fonctions). Quoi qu'il en soit, au plan de la gestion de carrière, peu de travailleurs culturels peuvent se soustraire à un apprentissage de base des NTI de gestion.

Lors des entrevues, un grand nombre de répondants directement affectés par les NT dans leur pratique laissent entendre que : par sa position dans le processus de production de contenus dans la société du savoir, le secteur culturel canadien joue un rôle clé dans la définition des nouvelles écritures de création-production à partir des nouvelles technologies.

Au niveau des demandes de nouvelles compétences en nouvelles technologies, l'enjeu est de taille dans un environnement en perpétuel devenir. Il s'articule autour de deux axes :

- _ D'une part, former des intervenants du secteur culturel :
 - _ à l'alphabétisation de base des environnements informatiques (NTI de gestion),
 - _ au développement d'une culture technologique et à la mise à jour régulière des connaissances en nouvelles technologies.
 - _ à l'acquisition des connaissances pratiques au niveau des logiciels outils liés à la gestion de leur carrière (minimum : environnements informatiques, traitement de texte, navigation/recherche Internet, courrier électronique). Les travailleurs culturels dans les dimensions de la gestion, de la diffusion et de la distribution doivent quant à eux

spécialiser leur apprentissage des logiciels outils directement en lien avec leur travail (chiffriers, logiciels de gestion de projets, logiciels comptables, bases de données, etc.).

- D'autre part, former les travailleurs culturels dont la pratique est directement liée à la création par le biais des nouvelles technologies interactives (NTI de création). Celles-ci impliquent non seulement l'apprentissage des environnements et de plusieurs logiciels outils mais aussi l'apprentissage des écritures créatives et des nouveaux modes de diffusion liés à l'utilisation de ces outils.

4.5.4 - Marketing à l'exportation

La présence et le rayonnement de la filière culturelle canadienne à l'étranger sont nécessaires pour la survie du secteur dans un marché de plus en plus ouvert et concurrentiel. On estime à près de 5 milliards \$ la valeur des exportations canadiennes de biens et services culturels par année. De plus, entre 1996 et 2000, les exportations de produits culturels se sont accrues de 50 % alors que les services culturels ont augmenté de 30 % durant cette même période (Statistique Canada). Le marché canadien de la culture étant relativement restreint, nos organisations, entreprises et ressources humaines du secteur sont de plus en plus appelées à composer avec des partenaires internationaux (présents tant au Canada qu'à l'étranger) afin d'assurer la pérennité et la croissance de la filière culturelle. Dans cet esprit, des besoins en formation se manifestent à plusieurs égards pour les toutes les RH du secteur (créateurs, interprètes, gestionnaires, producteurs, distributeurs, etc.), notamment en connaissance de langues étrangères, recherche de clients étrangers, mise en marché internationale, douanes, accords de libre-échange, lois sur les droits d'auteur, réglementation importation-exportation, etc.

En outre, au sein de plusieurs organismes, entreprises et parmi les travailleurs du secteur culturel, on note un manque de connaissances en ce qui a trait à l'existence des entités (c.-à-d., EDC, MAECI, Industrie Canada, etc), des programmes d'aide et des outils destinés à soutenir les efforts des exportateurs dans le développement des marchés étrangers. Dans cet esprit, des failles sont également observables chez plusieurs fonctionnaires à l'exportation, au pays ou en poste à l'étranger, en ce qui concerne les caractéristiques et potentialités du secteur culturel de même qu'en ce qui a trait aux possibilités d'application des programmes existants aux projets d'exportation des entreprises, organismes et intervenants du secteur culturel.

4.5.5 - « Nouvelles » compétences personnelles

- Plusieurs intervenants ont souligné l'importance de qualités moins tangibles, qui font souvent la différence entre une carrière réussie et une vie misérable. Tout en développant leur talent et leurs atouts disciplinaires (savoirs) et acquérant des compétences en gestion de carrière (savoir-faire), les ressources humaines du secteur culturel doivent aiguïser, raffiner, améliorer certaines qualités personnelles plus abstraites (savoir-être) pour être en mesure de participer activement – vivre de son art, partiellement à tout le moins – à l'économie du secteur culturel. La passion, le dynamisme, la proactivité, la flexibilité, la capacité de s'adapter, de travailler en équipe et d'apprendre – ne sont pas des qualités statiques. Elles doivent constamment être cultivées. Y travailler peut faire partie d'un programme de gestion de carrière, mais cela doit également être considéré comme un élément distinct par rapport aux compétences techniques.

4.6 – Les nouvelles technologies

Les principales observations de la recherche de données primaires et secondaires dans ce domaine sont présentées ci-dessous.

- Le foisonnement et la convergence des nouvelles technologies se poursuivent à un rythme effréné.
- Les créateurs et travailleurs culturels qui refusent d’avoir recours aux NT dans la pratique de leur discipline, la gestion de leur carrière ou la diffusion de leur œuvre sont de plus en plus susceptibles d’être défavorisés.
- Il existe un risque d’homogénéisation de la pensée (l’anglais étant la langue de l’Internet).
- Les besoins en contenu continueront de croître (le secteur culturel est un grand fournisseur de contenu).
- Les nouvelles technologies favorisent les communications et réduisent l’effet des distances géographiques (piste de solution pour la communication, la transmission de connaissances et la diffusion dans les régions éloignées).

4.7 – La mondialisation

- Les exportations de produits et services culturels se sont accrues d’environ 38 % entre 1996 et 2000 pour s’établir à plus de 4,5 milliards \$ en 2000 (Statistique Canada). En revanche, la valeur des produits et services culturels et de la propriété intellectuelle importés a atteint plus de 7,4 milliards \$ pour la même année, une croissance de 23 % par rapport à 1996. Les importations augmentent maintenant presque aussi rapidement que les exportations.
- Par le biais de la filière touristique, la mondialisation permet un plus grand rayonnement de la culture canadienne à l’étranger.
- L’aide financière au marketing à l’exportation est surtout orientée vers les entreprises/organismes de plus grande envergure plutôt que vers les plus petits groupes ou individus.
- Le marché de l’art et la culture au Canada est restreint alors que les marchés internationaux représentent une voie d’expansion.
- Les multinationales (surtout américaines et japonaises) représentent une menace pour les travailleurs autonomes en culture ou les entreprises/organismes de plus petite envergure au pays.
- Les nouvelles technologies (c.-à-d., Internet) représentent une plate-forme par excellence pour tirer parti des retombées de la mondialisation.
- La communauté culturelle éprouve des besoins d’amélioration de compétences lui permettant de tirer profit du phénomène tout en relevant, avec succès, ses défis.
- La diversité culturelle est menacée si les échanges sont concentrés entre le Canada et États-Unis (une diversification des partenaires internationaux est souhaitable).

4.8 – Les politiques gouvernementales

- Il importe de prolonger les programmes de stage (présentement trop courts pour les participants pour favoriser un apprentissage).
- Il importerait de réviser, sur une base régulière, la loi sur les droits d’auteur et autres dispositions de protection à la lumière des incidences des nouveaux médias et de la mondialisation.

- Réviser la législation sur le contenu canadien afin de modifier la définition de ce qui constitue la programmation canadienne et l'utilisation d'artistes canadiens dans les productions américaines.
- Veiller à l'adoption d'une législation sur le statut de l'artiste dans toutes les provinces canadiennes.
- Développer des programmes permettant aux créateurs en régions éloignées d'assurer la diffusion de leurs œuvres ailleurs au pays ou dans les grands centres (c.-à-d., programmes de type mission à l'étranger, remboursement des frais de déplacement, de kiosque, etc.).
- Des ententes de réciprocité doivent être conclues de manière à permettre aux travailleurs culturels canadiens de pouvoir voyager au-delà des frontières sans obstacles.

4.9 – La démographie

- Les régions sont plus affectées par le phénomène de relève car les jeunes quittent pour les grands centres. Puisque ce sont les jeunes qui adoptent le plus rapidement les nouvelles technologies, raison de plus pour favoriser un déploiement accru des infrastructures en régions (afin de les retenir)
- L'expérience et la sagesse des personnes à la retraite pourraient être mises à profit au cours d'activités d'enseignement et de projets de mentorat.
- L'arrivée d'immigrants crée des changements aussi bien sur les RH du secteur que sur les publics. Veiller à adapter l'offre culturelle aux nouveaux publics en favorisant l'intégration des nouveaux arrivants non seulement au niveau de la création mais aussi dans la gestion et autres métiers en culture.
- L'activité culturelle doit également s'adresser aux jeunes Canadiens pour assurer la relève de « consommateurs culturels ».

4.10 – Autres questions importantes liées aux ressources humaines

Encore que n'étant pas directement liées aux huit axes de recherche présentés ci-dessus, les questions suivantes sont apparues suffisamment importantes pour en faire mention, compte tenu de leur influence sur la capacité du secteur culturel de progresser sur les aspects de développement et d'amélioration de la situation de ses ressources humaines.

4.10.1 – Lacunes au chapitre du cadre d'analyse statistique

Afin d'améliorer les décisions, politiques ou mesures concernant les ressources humaines du secteur culturel, des bases statistiques fiables et pertinentes sont nécessaires. À l'heure actuelle, l'estimation de différentes variables du secteur s'effectue par le croisement de plusieurs autres variables et souvent par un bon nombre de déductions plus ou moins précises et fiables. Les acteurs du secteur ne disposent donc pas de cadre leur permettant de colliger, analyser et diffuser convenablement les renseignements ayant trait à la taille du secteur, à son évolution, à son impact économique, à la main-d'œuvre, au commerce international, aux dépenses des gouvernements, etc.

Le *Programme de la statistique de la culture au Canada (PSC)* a été créé en 1972 en réponse aux besoins d'information spécialisée du secteur culturel, allant du recensement des établissements artistiques, des établissements du patrimoine et des industries culturelles à des études analytiques comme l'analyse de l'impact économique, de la main-d'œuvre culturelle, du commerce international de produits culturels, et des profils de consommateurs quant à leurs

pratiques culturelles. Toutefois, depuis le début des années 90, le financement du Programme de la statistique de la culture a été réduit de façon importante suite à des mesures de restriction au niveau fédéral. En conséquence, aucune enquête sur la main-d'œuvre culturelle n'a été menée par Statistique Canada depuis 1993.

On estime généralement qu'une grande partie des données existantes ne serait pas exploitée pleinement en raison des ressources limitées. De plus, aucune analyse systématique des données culturelles ne fait l'objet de cadre de travail courant des organismes publics ou privés. Les analyses accomplies sont souvent sporadiques et incomplètes.

En ce qui a trait aux statistiques et aux bases de données culturelles existantes, on note des faiblesses liées à quatre éléments suivants :

1. les données sur la culture émanent de sources nombreuses et diverses;
2. les données ne sont pas organisées ni accessibles de manière à fournir une perspective globale des activités culturelles à travers le pays;
3. il existe une pénurie de données sur la composition de la main-d'œuvre culturelle sur les aspects liés aux ethnies, sexe, etc.;
4. il existe peu de statistiques sur la main-d'œuvre culturelle aux niveaux local et municipal au Canada.

Au cours des dernières années, le programme de la statistique culturelle de Statistique Canada aurait signifié son intérêt à l'effet de créer un nouveau cadre statistique/analytique qui permettrait de définir des indicateurs culturels standardisés visant à assurer une collecte de données plus uniformes du secteur culturel.

4.10.2 - La classification/regroupement des sous-secteurs culturels

Le terme « industries culturelles » est abondamment utilisé de par le monde quoique les définitions diffèrent selon les pays. La classification actuellement retenue par le CRHSC pour définir le secteur culturel (six sous-secteurs) a été remise en cause par un certain nombre de répondants lors de l'étude, encore que ce nombre demeure insuffisant pour entreprendre une vaste révision à ce stade. Quoi qu'il en soit, des données statistiques suffisamment détaillées et explicites devraient permettre aux intervenants du secteur de mieux suivre les principales composantes des sous-secteurs méritant une analyse distincte (c.-à-d., audiovisuel et arts de la scène, arts visuels et métiers d'art).

4.10.3 - Une offre culturelle qui excède la demande

Plusieurs répondants et panélistes ont indiqué que le secteur culturel serait présentement confronté à une offre excédentaire de biens et services culturels, phénomène d'ailleurs observable dans plusieurs autres pays industrialisés. Entre 1992 et 2000, les sommes dépensées par les Canadiens au titre des activités et événements culturels n'ont augmenté que de 4 %, comparativement à une hausse de 7 % pour tous les biens et services, en dépit de la croissance démographique (Statistique Canada). Parallèlement à la croissance limitée des dépenses relatives à la culture, le taux de participation générale aux activités culturelles s'est incliné de 6,5 % entre 1992 et 1998, signe que les Canadiens ont réduit la fréquence de leurs sorties culturelles.

Pourtant, les consommateurs canadiens jouent un rôle clé à plusieurs égards au sein du secteur culturel, c'est-à-dire :

- _ Par des achats de biens et services;
- _ Par la participation aux activités culturelles (en tant qu'auditoire).
- _ Par des dons (aide financière) aux organismes culturels;
- _ Par le bénévolat pour les organismes culturels;

En conséquence, la santé et vitalité de la main-d'œuvre culturelle sont tributaires, dans une large mesure, de la participation du consommateur.

Si le secteur culturel a réussi à maintenir ses niveaux d'emplois rémunérés malgré une certaine érosion de la participation des consommateurs, c'est partiellement attribuable à une excellente performance du secteur sur les marchés extérieurs. Toutefois, à moyen terme, une diminution soutenue de la demande domestique aurait vraisemblablement des incidences négatives sur la situation de la main-d'œuvre culturelle au pays.

Dans les régions toutefois, on reconnaît davantage l'importance des retombées du secteur culturel de même que le besoin de soutenir les initiatives, les organismes/entreprises et les RH du secteur.

5 - RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RH EN CULTURE

5.1 - Vers une stratégie nationale des ressources humaines

5.1.1 - Collaboration, participation, interdépendance et synthèse

La dominante de l'ère actuelle est la multiplicité. Dans le secteur culturel, la multiplicité se manifeste par la collaboration, la participation, l'interdépendance et la synthèse de ses ressources humaines. Si le secteur culturel tente d'intégrer une multiplicité d'intérêts et d'activités reliés entre eux, il s'ensuit qu'aucune initiative ni intervenant ne pourra, à lui seul, solutionner adéquatement les défis complexes auxquels font face présentement les ressources humaines du secteur.

Afin de transformer et améliorer de façon significative les conditions des ressources humaines dans le secteur culturel, une stratégie nationale des ressources humaines (Stratégie NRH) qui s'inscrit dans un horizon de long terme est nécessaire. La stratégie NRH doit être élaborée puis mise en œuvre afin de répondre aux multiples attentes tout en assurant la coordination d'une multiplicité de partenaires associés aux divers intérêts. En ce sens, la stratégie sera à même de synthétiser les efforts et ressources des principaux intervenants du secteur vers un ensemble de recommandations stratégiques assorties de niveaux de priorité.

5.1.2. - Le rôle du Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Le CRHSC a pour mandat de traiter et examiner les questions relatives aux ressources humaines dans toutes les sphères du secteur culturel au Canada. Depuis sa fondation en 1995, le CRHSC a entrepris avec les créateurs, les travailleurs culturels, les organisations, les entreprises, les bailleurs de fonds et le gouvernement un ensemble d'activités, notamment des congrès annuels, des groupes de travail, une programmation, des recherches, le développement de produits, des activités de communication et de promotion. Ces activités et plusieurs autres ont permis au CRHSC de développer une compréhension sophistiquée des intérêts nombreux et divergents au sein du secteur culturel au Canada.

Le CRHSC est bien placé pour initier un processus qui impliquerait et fusionnerait une multiplicité d'intervenants engagés dans la création et la mise en œuvre d'une stratégie NRH pour le secteur culturel. Le CRHSC pourrait agir comme leader en réunissant les principaux acteurs, en favorisant la communication au sein des principaux forums, en veillant au suivi du processus conformément aux échéances souhaitées et enfin, en assurant la diffusion des résultats de l'exercice.

Dans son rôle de coordination, le CRHSC devra attribuer une importance relative aux différents enjeux et assurer un juste équilibre entre les intérêts des créateurs et des travailleurs culturels à travers les sous-secteurs, qu'il s'agisse des travailleurs indépendants, de personnes impliquées dans les activités sans but lucratif ou à but lucratif ou quelle que soit leur localisation au niveau de la chaîne de valeur.

5.1.3 - Premières étapes

Le point de départ du développement d'une stratégie nationale pour les ressources humaines résiderait dans l'examen des recommandations contenues dans ce rapport. Le CRHSC et ses partenaires pourraient tenir un événement pancanadien impliquant tous les sous-secteurs et intervenants dans le but d'échanger sur le plan d'action, d'attribuer des priorités aux initiatives clés et d'amorcer le processus de coordination des efforts et des actions. L'événement en question comporterait sept tables rondes, chacune d'elles formée de 5 à 10 participants. Chaque table ronde se verrait la responsabilité de traiter de l'une des sept recommandations du plan d'action. De plus, une table ronde additionnelle (huitième) pourrait également être formée dans le but d'aborder la question du cadre statistique culturel (voir section 6), une question indirectement liée aux ressources humaines du secteur culturel.

Au-delà de son but premier qui consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie nationale des ressources humaines, l'événement (tables rondes) ainsi que d'autres initiatives liées seraient aussi l'occasion de sensibiliser, éduquer, unifier et bâtir la confiance entre les différentes composantes du secteur culturel.

Cet événement (tables rondes) pourrait également être mis en œuvre dans un esprit de promotion en impliquant directement les Ministres ou Sous-Ministres du ministère de Patrimoine canadien, Développement des ressources humaines Canada, du Ministère des affaires étrangères et du commerce international, d'Industrie Canada, du Conseil des arts du Canada pour les arts, de même que les représentants des ministères provinciaux ou des territoires.

5.2 - Questions et recommandations de politique culturelle

Cette étude a mis en lumière plusieurs questions et défis auxquels fait face le secteur culturel quoique n'étant pas directement liés aux questions portant sur ses ressources humaines, mais plutôt à des questions plus vastes de politique culturelle. Les trois principales questions sont liées à : la sous-évaluation de l'art et de la culture au sein de la société en général; le sous financement du secteur culturel et l'instabilité des employeurs et institutions à travers le secteur.

Bien que ces problèmes ne peuvent être résolus par le biais de stratégies des ressources humaines et qu'ils débordent du cadre de l'étude, un certain nombre de ces problèmes exercent néanmoins un impact direct sur les travailleurs et les conditions de travail dans le secteur, ayant en conséquences des implications au niveau des ressources humaines.

Le secteur culturel est aux prises avec ces problèmes depuis longtemps, voire depuis des décennies. Aussi, en dépit du déploiement de grands efforts ces questions ne pourront se résoudre rapidement ni aisément. Ceci étant dit, il demeure que l'impact de ces politiques culturelles sur les ressources humaines du secteur est important (tel qu'exprimé clairement par la majorité des répondants). Il est apparu évident, au cours de l'étude, qu'il sera nécessaire de progresser sur ces questions de politiques culturelles afin que les recommandations du plan d'action en matière de ressources humaines soient mises en œuvre. En conséquence de quoi, afin d'élaborer une stratégie nationale des ressources humaines qui se révélerait porteuse, le CRHSC et ses partenaires devront élargir leur champ d'intervention au-delà des questions

définies des ressources humaines, considérer les incidences de telles politiques culturelles puis déterminer les avenues possibles qui permettraient de solutionner ces problèmes.

Eu égard à ce qui précède, les trois sous-sections suivantes mettent en exergue les questions apparaissant comme les plus importantes à la lumière des résultats de l'étude de même que certaines solutions de rechange formulées à l'endroit du CRHSC et de ses partenaires. Dans la plupart des cas, le CRHSC pourrait, à tout le moins, envisager un rôle de promoteur des intérêts du secteur et des ressources humaines. Dans certains cas, des initiatives proactives de concert avec des partenaires seraient indiquées.

5.2.1 - Sous-évaluation des arts et de la culture

Nombreux sont les répondants de l'étude croyant qu'à l'origine de plusieurs défis auxquels le secteur culturel est confronté réside la réalité que l'artiste est sous-évalué dans la notre société. Le manque de connaissances ou d'appréciation en ce qui a trait aux contributions et aux avantages intrinsèques reliés à l'art et à la culture a été observé dans les domaines de l'éducation, du gouvernement, des affaires et de l'industrie ainsi qu'auprès du public. En conséquence, on y accorderait une faible importance au niveau de l'ordre du jour public, avec des conséquences néfastes en termes de politiques, de financement et de soutien. De surcroît, plusieurs personnes évoluant dans le secteur seraient en quelque sorte responsables de la dévaluation du secteur culturel, notamment des membres de conseils d'organismes culturels, des créateurs et des gestionnaires culturels.

Déjà de nombreux efforts de sensibilisation sur cette question ont été déployés depuis les années 1970 sur les scènes nationale et internationale. Aussi, au Canada, une des retombées de ces efforts se traduit par le passage de la Loi sur le statut de l'artiste au niveau fédéral en 1995. Cette loi reconnaît la contribution des artistes au plan de l'enrichissement culturel, social et économique au Canada. Ce cadre permet notamment d'élever les relations professionnelles entre les travailleurs autonomes (du secteur culturel) et les producteurs ayant recours à leurs services, au niveau fédéral seulement.

L'effort de sensibilisation visant à élever le niveau reconnaissance du secteur culturel continue d'être déployé par des groupes de défense nationaux et provinciaux ainsi que par certains organismes au service des arts. La loi provinciale sur le statut de l'artiste existe déjà au Québec, cependant qu'une législation similaire vient d'être adoptée en Saskatchewan.² Voilà qui permettra d'élargir la reconnaissance de la contribution des travailleurs culturels dans la société de même que de renforcer la protection de certains droits, incluant la négociation collective, sans pour autant s'y limiter.

Afin de miser sur les développements positifs au niveau provincial, le CRHSC devrait considérer jouer un rôle de coordination dans une campagne systématique de sensibilisation qui serait livrée par le réseau canadien des conseils sectoriels provinciaux et les groupes de travail en RH (SCIN) de même que les organisations provinciales, visant à faire adopter une

² L'Assemblée législative a récemment adopté *La Loi sur le statut de l'artiste* (Bill 73) qui reconnaît la contribution importante des artistes à l'enrichissement culturel, social, économique et éducationnel de la Saskatchewan et l'importance pour les artistes d'être compensés à juste titre". La proclamation de la Loi doit avoir lieu pour ainsi entrer en vigueur.

législation sur le statut de l'artiste au sein des autres provinces et territoires. Un partenariat avec le Conseil des arts du Canada (CAC) serait indiqué pour une telle initiative.

Le CRHSC pourrait également agir à titre de promoteur de la nécessité d'intégrer les arts et procédés créatifs aux dimensions publique, sociale et civique de la vie des Canadiens. À cette fin, il pourrait produire un document promotionnel pour le secteur culturel (suivant une définition inclusive du secteur) qui démontrerait notamment la contribution économique du secteur culturel à l'économie et au développement de la main-d'œuvre.

5.2.2 – Sous financement du secteur

L'existence d'un secteur culturel en santé au Canada implique non seulement que le gouvernement doive valoriser le secteur, mais cette reconnaissance doit-elle également se traduire par une augmentation des ressources aux artistes canadiens et producteurs culturels, particulièrement pour soutenir et faire progresser les fins (besoins) liées aux ressources humaines. Puisque les producteurs culturels canadiens se trouvent en position de désavantage compétitif par rapport à leurs homologues américains, les programmes de soutien du gouvernement sont indispensables si les Canadiens veulent continuer de se prévaloir de la diversité culturelle et d'un contenu national en ce qui concerne leurs choix artistiques et de loisirs.

Afin d'oeuvrer dans le sens d'un financement accru des secteurs public et privé, les actions que le CRHSC et ses partenaires pourraient envisager se définiraient comme suit :

1. Préconiser le renouvellement du programme « Un avenir en art » (*Tomorrow Starts Today*) de Patrimoine canadien, avec des améliorations liées aux besoins des ressources humaines du secteur³.
2. Préconiser une augmentation du financement opérationnel sur plusieurs années de la part de Patrimoine canadien, du Conseil des arts du Canada de même que des conseils des arts municipaux et provinciaux.
3. Encourager les partenariats créatifs avec le secteur privé et favoriser des contributions accrues de la part de ce dernier, particulièrement par le biais d'incitatifs fiscaux.
4. Soutenir la création et le maintien des programmes de stabilisation des arts à travers le Canada.
5. Encourager la création de fondations dédiées aux arts ainsi qu'une contribution accrue à l'égard de telles organisations.

5.2.3 – Instabilité des industries et des sous-secteurs

Dans le cadre de l'étude, un autre thème qui semble transcender tous les sous-secteurs est celui du besoin de favoriser la stabilisation, la capacité et le développement des employeurs, des organisations et des entreprises du secteur culturel. Plusieurs experts ont d'ailleurs souligné

³ En mai 2001, le Ministère du Patrimoine canadien a annoncé un nouveau programme intitulé «Un avenir en art'' selon lequel un investissement dans les arts et la culture atteindra quelque 500 millions de dollars au fil des trois prochaines années. Les objectifs du programme consistent à : assurer la croissance, le développement et l'accès à l'art et la culture; préserver le patrimoine architectural du Canada; accroître le contenu canadien sur Internet; soutenir les industries culturelles; et encourager les exportations des produits et services culturels.

que cette instabilité représente une des caractéristiques distinguant le secteur des autres secteurs de l'économie. Au sein du secteur culturel, même les firmes qui apparaissent stables et à l'abri de tout danger ne le sont pas toujours (c.-à-d., faillites de Livent et Publications Stoddart). Le fait que les associations professionnelles soient souvent plus stables que les employeurs du secteur comporte des implications profondes au titre du recrutement, de la formation, de la négociation collective et autres aspects du développement des ressources humaines.

Les résultats obtenus des répondants et experts consultés dans le cadre de cette étude soulignent que le développement d'un secteur culturel vigoureux repose sur le développement d'industries et organisations culturelles également vigoureuses. Afin d'illustrer cette observation, un des experts explique que les producteurs en nouveaux médias sont présentement aux prises avec le besoin de composer simultanément avec les activités de recrutement et de formation et de développer un contenu de propriété intellectuelle/culturelle. Puisque les travailleurs développent des compétences par le travail au sein de l'industrie, le développement des ressources humaines sera possible dans la mesure où l'industrie est stable et en croissance. Cet expert croit que Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et autres bailleurs de fonds devraient miser sur l'aide aux entreprises afin de les renforcer et de leur offrir des incitatifs à la formation de l'effectif sur les lieux de travail.

Un effort de sensibilisation est nécessaire auprès des bailleurs de fonds des secteurs public et privé afin d'améliorer la stabilisation et le développement des employeurs/entreprises avec ou sans but lucratif. Les actions sont suggérées vont comme suit :

1. Inviter les bailleurs de fonds à s'engager à investir des sommes plus importantes et à plus long terme pour soutenir les opérations et des projets sur plusieurs années.
2. Favoriser le maintien des programmes publics et privés visant à accroître la capacité et la stabilisation des organisations et veiller à ce que le capital humain constitue le fondement de cette capacité.
3. Préconiser le financement continu pour les programmes de développement de l'industrie à travers le secteur culturel et la prise en compte de critères qui placent les questions de RH en priorité.
4. Préconiser la création de stratégies de développement de l'industrie à travers tous les sous-secteurs et régions, tenant compte des éléments portant sur le développement des ressources humaines.

5.3- Explication et structure des recommandations

5.3.1 - Critères de choix des recommandations

La section qui suit présente sept recommandations ayant été formulées à la lumière des critères ci-dessous.

- Importance de la question RH;
- Effet potentiel de la recommandation sur les conditions des RH dans le secteur culturel, particulièrement où la réalisation de la recommandation permettrait de bénéficier les travailleurs à travers la plupart des sous-secteurs culturels;
- Degré de réalisme et de faisabilité de la recommandation; et

- Mesure dans laquelle la recommandation correspond au mandat et aux capacités du CRHSC, de Patrimoine canadien et Développement des ressources humaines Canada.

L'ordre suivant lequel les recommandations apparaissent ci-dessous n'a pas été établi en fonction du niveau de priorité. Les sept recommandations recèlent des implications importantes en matière de ressources humaines pour le secteur culturel, aussi sont-elles présentées en tant qu'éléments essentiels de la stratégie pour répondre aux défis des RH du secteur. Les recommandations sont listées, allant de la plus générale à la plus spécifique en termes de nombre de personnes concernées au sein du secteur. La recommandation 1, la plus générale, implique un changement substantiel de la culture des ressources humaines du secteur. La recommandation 7 porte sur toutes les activités à travers le secteur, abordant la question d'équité et d'insertion.

5.3.2 – Structure

Chaque recommandation correspond à plusieurs questions RH identifiées dans la première partie de ce rapport et un commentaire suit immédiatement chaque recommandation.

À la suite de chaque recommandation et commentaire respectif, apparaît une liste des actions préconisées pour l'atteinte de cette recommandation. Le groupe d'actions dans chaque cas est structuré en fonction d'un horizon de temps (c.-à-d., court terme, moyen terme et long terme).

5.4 – Résumé des recommandations

Recommandation 1

Définir et promouvoir une saine culture des ressources humaines ainsi que l'adoption d'une approche professionnelle en regard de la gestion, de la planification et des pratiques en RH à travers tous les sous-secteurs.

Recommandation 2

Permettre aux travailleurs culturels de mieux gérer leur carrière et de progresser et faciliter la transition d'une étape à l'autre.

Recommandation 3

Développer, chez les travailleurs culturels, les employeurs et les bailleurs de fonds, une culture de formation continue afin de leur permettre de s'adapter aux changements rapides, constants et profonds.

Recommandation 4

Doter les travailleurs culturels de manière à leur permettre de tirer parti du changement technologique.

Recommandation 5

Reconnaître et soutenir les besoins des travailleurs autonomes en culture.

Recommandation 6

Soutenir le recrutement et le développement continu, de même que la rétention et la relève des gestionnaires en culture.

Recommandation 7

Veiller à assurer l'inclusion de tous les travailleurs culturels au sein de toutes les activités du secteur culturel, incluant l'élaboration des politiques et au sein des plus hauts niveaux de direction.

5.5 - Recommandations et actions suggérées

RECOMMANDATION 1

Définir et promouvoir une saine culture des ressources humaines ainsi que l'adoption d'une approche professionnelle en regard de la gestion, de la planification et des pratiques en RH à travers tous les sous-secteurs.

Cette recommandation a trait à la sensibilisation, au sein de tout le secteur, relative à l'importance et à la pertinence des ressources humaines dans le secteur, en accordant une emphase appropriée aux politiques, aux meilleures pratiques, aux exigences et aux besoins inhérents. Un aspect important de cette recommandation réside dans l'élimination de la « culture d'exploitation » que l'on observe chez un certain nombre de gestionnaires, conseils, employeurs et souvent chez les créateurs et travailleurs culturels eux-mêmes. La recommandation implique également la compréhension de la nature et de l'étendue de la contribution du bénévolat au sein du secteur culturel, préconisant une gestion stratégique des activités bénévoles (incluant la planification de la relève) et encourageant la croissance du bénévolat « volontaire » et la réduction du bénévolat « involontaire ».

Actions à court terme

1. Initier (ou s'associer à des groupes de réflexion régionaux et nationaux) des forums et discussions portant sur la promotion d'une saine culture des ressources humaines au sein du secteur culturel.
2. Faciliter la diffusion des conclusions ci-dessus par la publication d'un rapport annuel sur l'état des ressources humaines dans le secteur culturel, incluant les principales questions, les tendances importantes et les efforts menant à des solutions.
3. Organiser un symposium annuel dans le but de réunir les principaux experts en RH du secteur culturel, le gouvernement et possiblement les industries apparentées dans le but de promouvoir une meilleure compréhension des priorités des RH et des solutions.
4. Faciliter l'échange des politiques, outils, modèles et meilleures pratiques concernant les RH dans la gestion professionnelle des RH.
5. Coordonner l'échange d'informations sur les meilleures pratiques en gestion du bénévolat au sein du secteur et autres secteurs sans but lucratif.
6. Développer des modèles pour la collectivité/les réseaux / les grappes en retenant les services d'experts en RH afin de desservir des groupes ou un ensemble d'organisations au sein de la communauté, où les experts examineront les pratiques courantes en RH, recommanderont des améliorations et assisteront à long terme à la mise en œuvre des recommandations.
7. Préconiser l'adoption, par les bailleurs de fonds du secteur public, de critères fondés sur la mise en œuvre d'une planification et de pratiques de RH bien définies et « humaines » par les demandeurs (c.-à-d., planification de la relève, développement du leadership, stages

pour les gestionnaires émergents, disponibilité en temps et fonds pour la formation du personnel, compensation adéquate du personnel, etc.).

8. Souligner l'importance que revêt le capital humain comme fondement de cette capacité.
9. Développer, adapter et diffuser du matériel qui explique les changements structurels actuels au niveau de la société, de l'économie et de la technologie et leurs impacts sur les ressources humaines du secteur, dans toutes les dimensions de la chaîne de valeur (formation, création, gestion, production, mise en marché, diffusion, distribution) pour :
 - a. les représentations auprès des décideurs, bailleurs de fonds;
 - b. les gestionnaires d'organismes et d'associations culturelles;
 - c. les travailleurs culturels.

Actions à moyen terme

1. Examiner de quelles manières les industries extérieures au secteur culturel et à l'étranger assurent la promotion des attitudes, valeurs et pratiques positives des RH. Créer une stratégie promotionnelle et communicationnelle appropriée pour le secteur culturel au Canada qui :
 - _ inciterait les acteurs du milieu à considérer les RH du secteur comme des valeurs certaines et développer des politiques et pratiques qui valorisent, protègent reconnaissent et récompensent les travailleurs.
 - _ inciterait les bailleurs de fonds à établir leurs critères sur le besoin d'améliorer les conditions des RH conjointement avec les critères d'impact économique.
 - _ Inciterait les employeurs, les organismes et conseils à récompenser les créateurs et travailleurs culturels pour la valeur de leur travail, incluant le travail bénévole.
2. Coordonner à travers tous les sous-secteurs une évaluation des besoins pancanadiens afin d'établir les exigences de base en ressources humaines pour toutes les industries et activités culturelles.
3. Coordonner un sondage à travers le secteur sur les pratiques RH, incluant des thèmes comme la rémunération, les avantages sociaux, les contrats, les ententes syndicales, etc., tant pour les employés que pour les travailleurs autonomes et assurer la diffusion des résultats.
4. Recenser tous les programmes portant sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada, sur les initiatives, sur la formation dans toutes les régions du pays ainsi que sur les modèles des meilleures pratiques. Diffuser cette information à grande échelle, particulièrement auprès des organismes artistiques et culturels.
5. Créer des liens et des partenariats avec les organismes clés de bénévolat afin de partager des informations sur le recrutement, la formation, la gestion et la reconnaissance des bénévoles, ainsi que dans le but d'explorer les solutions potentielles au problème de relève des bénévoles de même que les moyens de promouvoir le bénévolat.
6. Coordonner l'exercice de définition de l'ensemble des fonctions, tâches et responsabilités qu'il conviendrait de confier à des bénévoles ainsi que l'établissement d'une norme nationale pour chacun des sous-secteurs.

7. Déterminer la valeur économique que représente le bénévolat au sein du secteur culturel et diffuser les résultats pour des fins stratégiques de promotion et pour favoriser de meilleures pratiques RH.
8. Assister à la création d'un fonds au niveau fédéral ayant pour but de stimuler un partenariat pour le financement provincial pour ce qui concerne le développement des ressources humaines dans le secteur culturel.
9. Promouvoir la création de subventions gouvernementales innovantes et / ou de mesures fiscales visant à transformer le bénévolat « involontaire » en emploi rémunérateur.
10. Préconiser des amendements à la loi de l'impôt dans le but d'accorder un traitement favorable aux travailleurs culturels.

Actions à long terme

1. Entreprendre et faciliter un suivi continu du secteur culturel afin d'enrichir les processus de planification et de développement des RH, puis diffuser les résultats dans tout le secteur.

RECOMMANDATION 2

Permettre aux travailleurs culturels de mieux gérer leur carrière et de progresser et faciliter la transition d'une étape à l'autre.

Cette recommandation implique des efforts et initiatives visant à appuyer les créateurs et travailleurs culturels à réagir efficacement à toutes les étapes de transition auxquelles ils devront faire face au cours de leur carrière (c.-à-d., le passage d'étudiant à professionnel, les épreuves et changements à mi-carrière et, pour plusieurs, la transition de carrière vers le secteur culturel ou à l'extérieur de celui-ci). Cette recommandation porte sur les questions de formation des nouveaux créateurs et travailleurs culturels, de recrutement, de rétention, de relève et de retraite.

Actions à court terme

1. Promouvoir davantage les carrières culturelles aux niveaux d'enseignement primaire et secondaire, ce qui inclurait la promotion et la diffusion des produits *Carrières en culture* du CRHSC.
2. Informer les étudiants et autres se préparant à des carrières professionnelles dans le secteur culturel en ce qui a trait aux débouchés et défis au niveau de l'emploi et du travail autonome de même qu'en ce qui concerne les compétences/exigences professionnelles respectives, sans oublier les compétences para disciplinaires.
3. Encourager les initiatives fédérales pour l'emploi des jeunes de même que l'adoption de critères et de stratégies promotionnelles appropriés pour le recrutement dans le secteur culturel.

4. Fournir des occasions de rencontre et forums aux travailleurs culturels pour se réunir et communiquer dans le but de partager les informations et perspectives sur le développement et la transition de carrière de même que dans le but de rechercher des solutions communes.
5. Promouvoir et diffuser le guide *l'Art de gérer sa carrière* du CRHSC.
6. Maintenir et élargir le *Studio de l'emploi* du CRHSC en tant qu'outil de recrutement en ligne pour les employeurs et travailleurs, et travailler avec le *Réseau interprovincial des conseils sectoriels (SCIN)* afin de rendre le service accessible à travers le Canada.
7. Développer des liens et appuyer la démarche de réseaux existants, pratiquant des approches innovatrices en formation (c.-à-d., MAWA – Mentoring Artists for Women's Art)

Actions à moyen terme

1. Développer des contenus faisant la promotion des carrières en culture comme un véritable choix de carrière pour un ensemble de disciplines auprès des étudiants du post-secondaire.
2. Faire l'inventaire des ressources andragogiques et pédagogiques possédant une expérience de formation en gestion de carrière en culture, et une solide connaissance du secteur et des sous-secteurs.
3. De concert avec les institutions d'enseignement, les associations industrielles, les organismes culturels et certaines ressources en formation continue, développer un plus vaste contenu et programmes pour la gestion de carrière pour tous les travailleurs culturels.
4. Former des formateurs en gestion de carrière artistique (GCA) à travers le Canada, aux niveaux andragogiques et aux niveaux du contenu et des spécificités du secteur. La notion de formateur inclut ici celle de tuteurs pour d'éventuels programmes de formation en GCA à distance, et de coachs capables d'assurer un suivi.
5. Créer, diffuser et encourager l'utilisation des chartes de compétences pour toutes les professions à travers tous les sous-secteurs afin de faciliter les processus de recrutement, de gestion et de formation du personnel.
6. Initier et soutenir le développement de contenus et programmes visant à améliorer les compétences des travailleurs culturels dans leur recherche d'emploi, la promotion de leurs services, la conduite d'entrevues, le réseautage, le marketing et la gestion de carrière.
7. Développer et appuyer les programmes d'intégration et de transition pour les nouveaux arrivants dans le secteur.
8. Développer et appuyer les programmes de mentorat et de stages pour les nouveaux arrivants et les travailleurs en transition.
9. Développer des plans de transition pour les travailleurs âgés qui tiennent compte des spécificités des disciplines (par exemple, en danse et cirque, un travailleur âgé est relativement plus jeune qu'un travailleur âgé en littérature ou patrimoine). À cet effet, il existe un projet pilote au Québec qui s'adresse aux travailleurs en muséologie/patrimoine,

aux techniciens en cinéma et vidéo, et aux travailleurs du cirque (Projet pilote pour les travailleurs âgés du Québec – PPTAQ)

10. Mener une étude nationale sur le roulement et la mobilité des travailleurs culturels dans tous les sous-secteurs afin d'identifier les tendances ainsi que la source des problèmes, et effectuer des rapprochements avec les autres secteurs non liés à la culture afin d'établir des bases de comparaison.
11. Organiser et créer des partenariats dans le cadre de tables rondes ou de groupes de réflexion nationaux afin de discuter des résultats et implications de l'étude au point 10.
12. Définir et diffuser des plans de carrière intersectoriels souhaitables.
13. Mener plus de recherche en ce qui concerne les compétences para disciplinaires souhaitées par les employeurs culturels et diffuser les résultats auprès de l'ensemble du milieu.
14. Examiner, au sein des autres secteurs industriels ainsi que dans les secteurs sans but lucratif, les stratégies développées en rapport avec le développement du leadership et la relève.

Actions à long terme

1. Faciliter les partenariats créatifs entre les industries culturelles et les sous-secteurs afin d'examiner les moyens de maximiser les avantages et minimiser les désavantages associés à la mobilité des travailleurs.
2. De concert avec les institutions d'enseignement, les associations culturelles et les organisations culturelles et des organismes comme le Conseil de recherche en sciences humaines et le Réseau canadien de recherche culturelle, développer un portail et un forum (événementiels et à distance) sur la recherche culturelle dans toutes les dimensions de la chaîne de valeur (formation, création, gestion, production, mise en marché, diffusion, distribution, conservation) du secteur au Canada et dans le monde :
 - a) Pour lier les chercheurs (dans les universités, en pratique privée et dans les organismes gouvernementaux) et les décideurs gouvernementaux (de tous les niveaux de gouvernement) et des institutions culturelles ;
 - b) Pour alimenter les praticiens en formation et en perfectionnement, ainsi que les enseignants en formation initiale ;
 - c) Pour offrir des pistes de recherche et des sujets d'études à toutes les RH du secteur et aux étudiants du secteur et des secteurs avoisinants, comme l'éducation, la technologie, l'information, etc.

RECOMMANDATION 3

Développer, chez les travailleurs culturels, les employeurs et les bailleurs de fonds, une culture de formation continue afin de leur permettre de s'adapter à la lumière des changements rapides, constants et profonds.

Cette recommandation s'adresse à l'ensemble du secteur culturel : créateurs, interprètes, travailleurs culturels, gestionnaires de la culture, décideurs gouvernementaux et autres partenaires. Cela comporte des compétences dans la discipline principale ainsi que dans

d'autres disciplines, afin de répondre à la demande en matière de nouvelles compétences, par exemple le savoir et les nouvelles compétences nécessaires dans les domaines en croissance comme le marketing à l'exportation. Elle suppose une bonne compréhension des enjeux structurels tels que soulignés dans la section *Accès à l'apprentissage*. La recommandation permet aussi de répondre en partie aux problèmes de recrutement et rétention, car les organismes et entreprises culturels bénéficieront autant d'une culture de la formation continue que les RH du secteur.

Actions à court terme

1. Développer, adapter et diffuser du matériel qui explique l'importance d'une culture de la formation continue dans le secteur culturel, compte tenu des limites du «marché», et de la position du secteur dans la société du savoir.
2. Développer des chartes de compétences pour le marketing à l'exportation.
3. Préconiser un engagement de la part des employeurs du secteur culturel à l'effet d'accroître les occasions de développement (formation) professionnel, à tout le moins conformément à certains niveaux acceptés (c.-à-d., 1,5%) de la masse salariale.
4. Préconiser un financement accru de la part des bailleurs de fonds du secteur public pour le développement professionnel à l'endroit des créateurs et des travailleurs culturels (incluant les gestionnaires et administrateurs) ainsi que pour les organismes artistiques.
5. Organiser des séminaires ou ateliers afin de sensibiliser et informer les créateurs et travailleurs culturels en ce qui a trait aux :
 - multiples intervenants ou ressources en commerce international (c.-à-d., ministères ou agences gouvernementales, comité consultatif sur le commerce culturel, institutions financières, courtiers en douanes, transporteurs, etc.) ;
 - programmes et outils d'aide aux exportateurs;
 - programmes de formation ou de mentorat ;
6. Orienter la formation en commerce international sur les aspects suivants :
 - Les aspects financiers (c.-à-d., lettre de crédit, change étranger)
 - Le transport des marchandises
 - Le marketing international
 - La recherche d'informations sur les marchés extérieurs
 - L'analyse et la sélection des marchés étrangers les plus porteurs
 - La préparation d'un plan d'exportation
 - Les langues étrangères

Actions à moyen terme

1. En lien avec les intervenants du secteur, évaluer les modes actuels de livraison de la formation initiale et du perfectionnement et les redéfinir au besoin.

2. Pour favoriser la discussion (le débat) dans le secteur, promouvoir la mise à l'ordre du jour des questions concernant la formation continue dans les colloques, rencontres, conférences, séminaires, etc.
3. Produire un inventaire des programmes de stages/mentorat (et autres programmes) pour toutes les carrières / occupations et diffuser à grande échelle dans le secteur.
4. Produire un inventaire des programmes de développement professionnel concernant les carrières/occupations dans le secteur culturel.
5. Effectuer une recherche pour évaluer et définir des modalités de livraison comme le mentorat, le tutorat, l'encadrement, le compagnonnage, la formation intensive, la formation sur place
6. Vérifier l'adéquation et définir clairement certains modes de livraison de la formation pour des régions ou des groupes qui y ont difficilement accès à la formation (voir aussi la recommandation 7) :
 - a) La formation à distance ;
 - b) Les vidéoconférences ;
 - c) La formation de formateurs régionaux ;
 - d) La formation de formateurs «itinérants»
7. Sensibiliser tous les acteurs du secteur culturel (organismes, individus, entreprises, institutions publiques, etc.) sur :
 - les occasions qu'offrent les marchés d'exportation (et l'importation) ;
 - les défis et enjeux du commerce international ;
 - l'importance d'être actif sur la scène internationale.

Actions à long terme

1. Proposer un guide de formation continue, dans le même esprit que le guide de gestion de carrière, pour aider les RH du secteur à définir des voies de formation continue, à la lumière des exercices effectués en 5 et 6 ci-haut.
2. Maintenir la formation continue comme priorité :
 - a) Profiter des occasions et des tribunes pour en faire la promotion.
 - b) Maintenir à jour les informations sur ce sujet et les diffuser sur le site web du CRHSC.

RECOMMANDATION 4

Doter les travailleurs culturels de manière à leur permettre de tirer parti du changement technologique.

Cette recommandation est directement liée aux nouvelles technologies de l'information et aux changements qu'elles impliquent dans le secteur. Elle vise le développement de programmes et de politiques en regard de la convergence des technologies, aussi bien dans la production artistique (les NTI de création) que dans la gestion d'une carrière ou d'un organisme (les NTI de gestion).

Actions à court terme

1. Assurer la mise à jour régulière des informations concernant les nouvelles technologies dans le secteur culturel, sur le site du CRHSC.
2. Dans le matériel qui explique l'importance d'une culture de la formation continue, consacrer une section importante pour souligner les enjeux de formation aux NTI de création et de gestion.

Actions à moyen terme

1. À travers un projet pilote, vérifier la faisabilité d'implanter des laboratoires régionaux multidisciplinaires, ayant la langue et la culture comme pivots :
 - Donnant accès aux outils de pointe en production culturelle et bureautique;
 - Donnant accès à des banques d'heures de formation et d'expérimentation aux créateurs et travailleurs culturels;
 - Proposant des apprentissages de base et des sessions avec des experts en production, gestion, diffusion;
 - Créer des partenariats régionaux (voir « constellations culturelles », à la recommandation 7) : créateurs, gestionnaires, entreprises, enseignants, institutions, industrie, sous-secteurs, gouvernements.
 - Des lieux d'échange et d'expérimentation, de documentation, d'accueil et de références.
 - Une réunion de personnes de plusieurs générations, qui ont des préoccupations communes, mais des champs d'expertise différents ;
 - Pour stimuler une dynamique de groupe, du leadership, pour développer un sens critique, pour expérimenter les nouvelles écritures et leurs modes de diffusion, avec des objectifs et un enseignement ;
 - Pour développer des réseaux d'échanges et de collaboration avec des partenaires extérieurs à la région, voire internationaux.
2. Développer des offres de formation aux NTI de gestion adaptées aux besoins des ressources humaines du secteur :
 - a) Possibilité d'une intégration au programme de gestion de carrière artistique.
 - b) Développer des approches andragogiques adaptées pour les organismes, les travailleurs autonomes travailleurs âgés et les travailleurs culturels ayant des difficultés ou des résistance vis-à-vis des NTI.
3. Développer des offres de formation qui tiennent compte des horaires et de la disponibilité des travailleurs culturels.
 - a) Vérifier la pertinence de la formation sur place pour les secteurs à haute utilisation des NTI dans le processus de création-production;
 - b) Offrir des formations en NTI création et gestion dans les régions, spécifiquement pour les travailleurs du secteur culturel qui utilisent les TI dans une grande mesure.

Action à long terme

1. Maintenir une vigie sur les nouvelles technologies dans le secteur à travers le site du CRHSC.

RECOMMANDATION 5

Reconnaître et soutenir les besoins des travailleurs autonomes en culture.

La vaste majorité des travailleurs autonomes dans le secteur culturel doit faire face à des défis importants en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la précarité du statut, la gestion de carrière, la volatilité des revenus et avantages et l'instabilité au niveau du travail. En général, les créateurs, interprètes et travailleurs culturels qui choisissent d'évoluer comme travailleurs indépendants valoriseront ce statut, ne cherchant pas à occuper des postes à temps plein ni à devenir employé. En revanche, pour ce faire, certaines conditions de travail minimales doivent être rencontrées pour préserver ce statut.

Actions à court terme

1. Promouvoir et diffuser le guide *L'art de gérer sa carrière* du CRHSC.
2. Préconiser auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), que le statut d'impôt des créateurs et travailleurs indépendants soit sécurisé en vertu du système d'impôt sur le revenu (dans l'esprit de la loi sur le statut de l'artiste au Québec) afin d'assurer que ces travailleurs pourront déduire du revenu des dépenses justifiées.

Actions à moyen terme

1. Coordonner une campagne systématique à être menée par le réseau pancanadien des conseils sectoriels provinciaux/groupes de travail en RH (ex. : SCIN) ainsi que les organismes provinciaux pertinents, dans le but de promouvoir l'adoption de la loi sur le statut de l'artiste dans les provinces et territoires restants.
2. Préconiser des amendements à la loi de l'impôt dans le but d'offrir un traitement plus favorable (abris, étalement du revenu, incitatifs fiscaux) aux travailleurs autonomes du secteur culturel.
3. Militer en faveur d'une meilleure protection des droits d'auteur des artistes pour leur travail et des droits d'interprétation, indépendamment de la nature de la relation avec l'employeur.
4. Militer en faveur d'un niveau raisonnable d'avantages sociaux correspondant à la contribution à la société et des faibles niveaux de revenu annuel.

RECOMMANDATION 6

Soutenir le recrutement et le développement continu, de même que la rétention et la relève des gestionnaires en culture.

Cette recommandation a trait à la crise grandissante au niveau de la gestion des entreprises et organismes culturels (particulièrement ceux sans but lucratif) en ce qui concerne notamment la sous-évaluation ou dévalorisation des postes de gestionnaires, les conditions de travail stressantes, la faible rémunération, l'absence de possibilités de développement professionnel, les défis de gestion et le manque de planification de la relève.

Actions à court terme

1. Préconiser la diffusion de l'étude de *Gestion créative dans les arts et le patrimoine* Rétenition et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle de la Conférence canadienne des arts, le développement d'un plan d'action et sa mise en œuvre.
2. Promouvoir des politiques et pratiques humaines et professionnelles pour les gestionnaires culturels à travers tous les sous-secteurs.
3. Promouvoir des occasions réalistes de développement professionnel et de mise à jour des compétences pour les gestionnaires de haut niveau dans le domaine des arts (c.-à-d., stages ou période sabbatique).
4. Promouvoir la gestion dans le secteur culturel comme un choix de carrière judicieux auprès des étudiants, des enseignants et des travailleurs du secteur culturel.
5. Réaliser un événement de réseautage international sur la gestion des arts dans le 21^e siècle avec une représentation des organismes de petite, moyenne et grande tailles. Événement qui porterait sur l'échange de services, les nouvelles compétences, la formation continue et les meilleures pratiques.

Actions à moyen terme

1. Initier ou former un partenariat pour lancer une étude nationale sur la rémunération (salaires et avantages sociaux) pour les employés de gestion et d'administration au sein des organismes culturels sans but lucratif.
2. Dans le cadre du projet de *Gestion Créative*, procéder à l'inventaire des programmes de stages/mentorat pour les gestionnaires.
3. Dans le cadre du projet de *Gestion Créative*, procéder à l'inventaire des programmes de développement professionnel et de mise à jour des compétences pour les gestionnaires.
4. Préconiser la poursuite, voire l'extension des programmes existants de partenariat visant à améliorer les notions de leadership et de gestion dans le secteur.
5. Envisager la certification, l'accréditation, le développement des compétences et l'étalonnage/meilleures pratiques comme moyens de valider les compétences des gestionnaires en culture.
6. Développer et diffuser les contenus destinés à sensibiliser les membres de conseils et étendre la diffusion aux congrès et forums nationaux destinés aux membres de conseils du secteur.
7. Participer au développement de programmes pratiques de stages et de mentorat pour les gestionnaires en culture.

Actions à long terme

1. Créer un programme de financement par le biais du programme national de formation dans le secteur des arts de Patrimoine canadien afin d'appuyer le développement stratégique de

gestionnaires en culture pour l'avenir (mentorat de la relève) par des processus à long terme et pratiques.

2. Encourager les établissements d'enseignement chargés de former les gestionnaires à recueillir et suivre les renseignements sur les diplômés en gestion des arts afin de déterminer leur statut d'emploi, les barrières à l'emploi et les raisons pour lesquelles ils demeurent au sein des organismes sans but lucratif du secteur (ou les quittent). Favoriser la diffusion des résultats aux bailleurs de fonds et aux associations et organismes du secteur.

RECOMMANDATION 7

Veiller à assurer l'inclusion de tous les travailleurs culturels au sein de toutes les activités du secteur culturel, incluant l'élaboration des politiques et au sein des plus hauts niveaux de direction.

L'étude a révélé que les créateurs et travailleurs culturels considérés comme « désavantagés, marginalisés ou isolés » sont :

1. les autochtones, les minorités visibles et communautés ethniques;
2. les minorités linguistiques, incluant les francophones hors Québec;
3. les personnes vivant en région éloignée (rurale, nordique);
4. les travailleurs d'organismes et entreprises de petite taille.
5. les jeunes.

Ceux-ci représentent les groupes cibles auxquels s'adressent les recommandations ci-après.

Action à court terme

1. Exhorter les bailleurs de fonds à offrir plus de ressources et d'informations détaillées aux groupes visés.

Actions à moyen terme

1. Mener une étude sur les facteurs expliquant l'écart entre la diversité culturelle de la société canadienne et les ressources humaines du secteur culturel ainsi que sur les pistes de solutions à cette situation.
2. Étudier les effets de l'emploi précaire, des conditions de travail difficiles ainsi que des problèmes de recrutement et de rétention chez les groupes cibles par le biais d'entrevues dirigées, groupes de discussion et tables rondes pancanadiennes.
3. Diffuser les résultats à grande échelle dans le secteur culturel, particulièrement auprès des groupes concernés.
4. Créer des programmes ciblés visant à attirer les administrateurs des arts de l'avenir, avec une emphase particulière sur les étudiants autochtones ou de diverses cultures, en ayant recours à des modèles établis par le bureau de l'équité du Conseil des arts du Canada (qui s'est engagé à financer sur plusieurs années la formation de cinq (par année) gestionnaires en art de cultures diverses sur une période de trois ans par le biais du *Cultural Careers Income Managers Program* de l'Ontario).

5. Réaliser un projet pilote d'une durée de deux ans de mentorat/stages pour les gestionnaires émergents et les nouveaux arrivants au secteur au sein des groupes visés.
6. Créer des programmes favorisant l'intégration et l'adaptation des travailleurs en transition chez les groupes cibles.

Actions à long terme

1. Mettre sur pied un programme de création de « *constellations culturelles* » dans le but de favoriser l'épanouissement des ressources humaines en culture au sein de régions éloignées porteuses et de communautés marginalisées.

L'approche des *constellations culturelles* constituerait une variante du modèle des « grappes industrielles », modèle qui repose sur la présomption que le succès ne résulte plus du fruit d'efforts individuels déployés pour atteindre des objectifs à court terme mais d'une synergie générée par la mise en commun des efforts de tous les participants. Cette dynamique aide les entreprises ou organisations à devenir encore plus performantes, les créateurs et créatrices à mettre en valeur leurs talents, et tous ensemble à affronter la concurrence internationale. Au Canada, l'approche des grappes a été utilisée dans le cas des métiers d'art (au Québec) de même que dans le cas des nouveaux médias (Toronto).

Toutefois, un certain nombre de conditions (c.-à-d., infrastructures modernes, accès à un vaste marché, etc.) doivent prévaloir pour assurer le succès du modèle des grappes industrielles, conditions qui ne se retrouvent qu'au sein des grands centres urbains. Dans cet esprit, l'approche des constellations culturelles vise précisément à reproduire ces conditions manquantes au sein de régions ou municipalités de moindre envergure où on observe un potentiel intéressant au plan culturel de même que des besoins en termes de développement des RH. En d'autres termes, l'approche des « constellations culturelles » est fondée sur la présomption que les conditions ou atouts manquants (pour une localité donnée) pourraient être reproduits (c.-à-d., par le biais des technologies de l'information, une collaboration accrue entre les acteurs et partenaires locaux, des politiques ciblées, etc.) de manière à miser pleinement sur le potentiel existant ainsi que sur la synergie entre les intervenants de certaines municipalités désignées. L'approche des « constellations culturelles » préconise l'identification et le renforcement de certains atouts majeurs (ou étoiles) existants et un développement accru des interactions entre tous les acteurs de la municipalité.

Le programme de constellations culturelles viserait les municipalités (régions) caractérisées par les aspects suivants :

- _ est localisée à plus de 100 Km d'un grand centre urbain;
- _ compte une population inférieure à 500 000 habitants;
- _ témoigne d'un potentiel intéressant au sein d'au moins trois sous-secteurs culturels.

Cette nouvelle approche devrait être mise en œuvre de façon progressive, par la réalisation de projets pilotes au sein d'un nombre restreint et ciblé de municipalités (régions) au Canada. Les leçons tirées de ces expériences serviraient à valider et/ou réviser le modèle des constellations culturelles avant d'envisager son déploiement à grande échelle.

Les grandes lignes du programme de constellations culturelles pourraient se définir comme suit :

- Accroître et/ou améliorer les infrastructures en technologies de l'information qui permettraient de favoriser la communication de même que la promotion et la diffusion culturelle de la municipalité (région) désignée tant au pays qu'à l'étranger.
- Accroître et/ou améliorer les infrastructures en technologies de l'information qui permettraient d'attirer (recruter) les meilleures ressources humaines en culture dans la municipalité (région) désignée.
- Favoriser le déplacement de formateurs vers la municipalité (région) désignée de même que la formation de formateurs dans cette municipalité.
- Fournir une aide spéciale pour les initiatives artistiques et culturelles qui impliqueraient au moins trois disciplines (sous-secteurs) simultanément (afin de générer un effet de synergie).
- Fournir une aide spéciale pour les initiatives impliquant des groupes cibles (c.-à-d., Premières Nations, jeunes, immigrants, etc.).
- Créer des incitatifs fiscaux spéciaux aux entreprises commanditant ou participant au financement d'initiatives, de programmes ou d'organismes culturels voués à l'amélioration des pratiques et des conditions des ressources humaines au sein de la municipalité (région) désignée.
- Favoriser une collaboration accrue entre les intervenants des sous-secteurs culturels au sein de la municipalité (région) désignée.
- Favoriser une collaboration accrue entre les intervenants du secteur culturel et les industries liées ou apparentées (c.-à-d., tourisme, sports et loisirs, architecture, etc.) dans la municipalité (région) désignée.

6 – BESOINS EN TERMES DE RECHERCHE ET STATISTIQUES

Réviser le cadre d'analyse statistique et concevoir des indicateurs culturels.

À la lumière des questions définies un peu plus tôt à la section 4.10.1 – *Lacunes au chapitre du cadre d'analyse statistique*, le cadre de collecte et d'analyse des statistiques culturelles doit être bonifié afin d'améliorer la qualité des données culturelles nécessaires à la planification, à la promotion et à la formulation de politiques pour le secteur.

La conception d'une base de données pertinentes et complètes permettrait :

- aux intervenants du secteur de mener des analyses et comparaisons détaillées sur les activités culturelles;
- une meilleure compréhension des facteurs qui jouent sur l'offre d'activités culturelles et ceux qui influent sur la participation à ces activités;
- d'expliquer et suivre les changements au niveau de la main-d'œuvre culturelle.

Les actions associées à cette recommandation apparaissent ci-dessous.

Actions à court terme

1. Créer un forum pour favoriser un dialogue entre les différents joueurs clés et une meilleure compréhension des facteurs et conditions ayant une incidence sur la santé et vitalité du secteur culturel et de sa main-d'œuvre.
2. Former un partenariat de recherche entre les différentes agences fédérales, provinciales et municipales, incluant le secteur académique et le secteur privé, afin de définir les besoins statistiques et procéder au développement d'un plan conjoint de recherche et de collecte de données culturelles stratégiques.
3. Identifier les besoins statistiques, lesquels doivent contribuer à résoudre un problème pratique bien circonscrit dans les domaines jugés importants.

Actions à moyen terme

4. Développer un cadre analytique (basé sur des conventions, des notions, des définitions et une terminologie à la fois uniforme et reconnue) pour assurer la présentation des données et des conclusions analytiques cohérentes et crédibles.
5. Développer des indicateurs, lesquels visent à mesurer la structure, l'évolution et la dynamique du secteur culturel de même que sa main-d'œuvre tant au niveau national que provincial, régional et municipal.
6. Enrichir l'accès aux données statistiques culturelles nationales, provinciales et municipales. Publier un rapport annuel décrivant les principaux enjeux et les tendances relatives à la santé et vitalité du secteur (et des sous-secteurs) de la culture et sa main-d'œuvre.
7. Préparer un plan stratégique incluant un plan d'action annuel assurant une meilleure intégration des bases de données et la coordination des activités statistiques des différents utilisateurs et des groupes de clients.

Actions à long terme

8. Préparer un plan pluriannuel précisant les besoins en ressources pour la production de statistiques de la culture de façon continue. Négociation d'un protocole d'entente entre le secteur culturel et les acteurs clés, incluant le partage des responsabilités et des engagements financiers.

7 - ANNEXES

Annexe 1 - Panel d'experts

Adam Froman

Président
Delvinia

Pat Bradley

Agent de programme, Service du théâtre
Conseil des arts de l'Ontario

Michel Durand

Chef, Section de culture, recherche et communications
Statistique Canada

François Colbert

Chaire de la gestion des arts
HEC Montréal

William D. Poole

Directeur
Association of Cultural Executives and the Centre for Cultural Management

Albert Galpin

Directeur adjoint, développement des affaires internationales
Division de la promotion des industries des arts et de la culture
Ministère des affaires étrangères et du commerce international

Sharon Fernandez

Coordonnatrice, équité culturelle
Conseil des arts du Canada

Louise Boucher

Directrice générale
Conseil québécois des ressources humaines en culture

Gilles Picard

Agent de programme, Service de la musique
Conseil des arts et des lettres du Québec

Garry Neil

Directeur général d'ACTRA et de la *Periodical Writers Association*
Ex-membre du Conseil des gouverneurs de la Conférence canadienne des arts.

Annexe 2 – Liste des membres du comité directeur

Carol Greyeyes, Co-présidente

*Indigenous Arts Advisor
Saskatchewan Arts Board*

Craig Walls, Co-président

Directeur intérimaire
Direction des arts
Culture, Patrimoine et tourisme
Gouvernement du Manitoba

Eddy Bayens

*Secretary-Manager
Edmonton Musicians Association*

Steven Forth

Chef de la direction
Recombo Inc.
Vancouver, BC

Céline Gendron

Coordonnatrice du service de recherche
en littérature canadienne
Bibliothèque nationale du Canada

Peter Herrndorf

Directeur général et Chef de la direction du Centre
national des Arts
Ottawa, ON

Candace Stevenson

*Retired Executive director
Culture Division, Heritage and Culture Branch
Nova Scotia Department of Tourism and Culture*

Louise Spickler

Directrice générale
Institut national de l'image et du son
Montreal, QC

Barbara Anderson Huget

Directrice générale
CARFAC Ontario

Anne Manuel

*Provincial Craft Council Representative for Newfoundland & Labrador
for the Canadian Crafts Federation*
Fédération canadienne des métiers d'art
Toronto, ON

Jack Stoddart

Président
Stoddart Publishing Co. Limited
Toronto, ON

Judi Piggott, Présidente du groupe de travail en communication

Director, Training & Human Resource Development
Alliance for Arts and Culture
Vancouver, BC

Gilles Valiquette

Chef de la direction, Musitechnic
Montreal, QC

Richard Poulin

Professeur - Université d' Ottawa
Ottawa, ON

Greg Baeker, Phd

Technical Advisor
ACP (Arts and Cultural Planning)
Toronto, Ontario

Jean-Paul David

Président et directeur général
MERCADEX International
Montreal QC

Richard Hornsby

Président
Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Susan Annis

Directrice générale
Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)
Ottawa, ON

Annexe 3 – Liste des analystes et chercheurs de Mercadex

- _ **André Adan**
Montréal
- _ **Jean Beaudry**
Montréal
- _ **Colette Garneau**
Nice (France)
- _ **Sarah Crawley**
Winnipeg
- _ **Louise Ethier**
Montréal
- **Jennifer Ginder**
Toronto
- _ **Andrée-Anne Gratton**
Montréal
- **Gay Hauser**
Halifax
- _ **Amos Key**
Brantford
- **Robert Léger**
Montréal
- **Vera Lemecha**
Winnipeg
- _ **Wendy Molnar**
Winnipeg
- **Pierre Morin**
Montréal
- _ **Sylvie Rochette**
Montréal
- **Fermín Romero Vázquez**
Ville de Mexico (Mexico)
- _ **Dominique Gauvreau-Tremblay**
Montréal
- **Sandra Vida**
Calgary
- **Frédéric Weber**
Montréal
- _ **Mark Zuehlke**
Victoria

Annexe 4 – Profil statistique du secteur culturel

- L'incidence directe du secteur de la culture au Canada, telle que mesurée par sa contribution au produit intérieur brut (PIB), a été estimée à plus de 33 milliards de dollars en 2000, l'emploi direct correspondant à environ 733 000 postes.
- Les dépenses des touristes (Canadiens et étrangers) au titre de la culture se chiffrent à 1,1 milliards de dollars en 2000, une augmentation de 31% par rapport à 1996.
- Pendant les années 90, en dépit d'une certaine érosion de la participation des consommateurs, le secteur culturel a maintenu ses forts niveaux d'emplois rémunérés. La main-d'œuvre de ce secteur a augmenté deux fois plus rapidement que l'ensemble de la population active dans les années 80 et cet exploit a été répété dans les années 90.
- Plus de 15 millions de Canadiens avaient un emploi en 2001 et 3,8 % d'entre eux travaillaient dans le secteur culturel. Le nombre total de travailleurs rémunérés au Canada s'est accru de 17 % entre 1991 et 2001, mais l'emploi dans le secteur culturel a augmenté presque deux fois plus vite, atteignant un taux de croissance de 31 %.
- Les employés rémunérés occupant des postes culturels gagnaient en moyenne pour l'ensemble des postes 35 000 \$ en 1999, ce qui représente un montant supérieur (15 %) aux salaires moyens des travailleurs rémunérés dans d'autres occupations (moyenne de 31 000 \$).
- Les travailleurs indépendants du secteur culturel ont déclaré des revenus de 18 000 \$, soit 60 % des revenus moyens des travailleurs indépendants d'autres secteurs (28 000 \$), et 50 % des revenus des travailleurs culturels occupant un emploi rémunéré.
- En 2000, on comptait quelques 350 000 bénévoles actifs dans les organismes artistiques et culturels au Canada, soit une baisse de 22% par rapport à 1997.

Statistique Canada

Annexe 5 – Organismes et acronymes

Organismes

Conseil des ressources humaines du secteur culturel
Ministère du Patrimoine canadien
Développement des ressources humaines Canada
Ministère des affaires étrangères et du commerce international
Le conseil des arts du Canada
Centre national des arts
Front des artistes canadiens
Arts Leadership Network
Exportation et développement Canada
Comité consultatif sur le commerce culturel
Réseau interprovincial des conseils sectoriels
Agence des douanes et du revenu du Canada

Acronymes

CRHSC
MPC
DRHC
MAECI

CAC
CNA
CARFAC
ALN
EDC
CCCC
SCIN
ADRC