



Analyse des lacunes dans la formation



Diffuseurs
de spectacles



CRHSC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CHRC
Cultural
Human Resources
Council

**Conseil des ressources humaines du secteur culturel
(CRHSC)
Analyse des lacunes dans la formation des diffuseurs
Rapport final
2007**

kisquared



226-388, rue donald
winnipeg (manitoba)
canada R3B 2J4
204.989.8002
Télécopieur : 204.989.8048
ki2@kisquared.com
kisquared.com

Diffuseurs – Analyse des lacunes dans la formation © Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Version 1.0, 2007.

Tous droits réservés.

Plusieurs personnes du secteur culturel canadien ont consacré du temps et des énergies pour créer cette analyse des lacunes dans la formation. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel espère que ces renseignements vous seront utiles et qu'ils seront faciles à utiliser. Le Conseil présente les renseignements « tels quels » et n'offre aucune représentation ou garantie à cet égard. Le CRHSC décline toute responsabilité liée à l'usage de ces renseignements ou à l'incapacité d'en faire usage.

Projet financé par le
Programme de conseils sectoriels du
Gouvernement du Canada.

Canada

ki squared



Table des matières

INTRODUCTION	4
Objectifs	Error! Bookmark not defined.
Méthodologie	Error! Bookmark not defined.
SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS	6
Recommandations	Error! Bookmark not defined.
PROFIL DES DIFFUSEURS	9
À qui avons-nous parlé ?	9
Diffuseurs professionnels et bénévoles	11
COMPÉTENCES DES DIFFUSEURS	13
Compétences essentielles	13
Validation de la charte de compétences	Error! Bookmark not defined. 17
ACQUISITION DE COMPÉTENCES	18
TENDANCES AU SEIN DE L'INDUSTRIE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Tendances de la technologie	Error! Bookmark not defined.
Tendances de l'auditoire	Error! Bookmark not defined.
Tendances du marché	22
OFFRES DE FORMATION	23
Perfectionnement professionnel des répondantes et répondants	23
Analyse compétence par compétence	26
OBSTACLES ET ACCESSIBILITÉ	33
BESOINS DE FORMATION	36
Formation pour acquérir d'autres compétences	36
Futurs besoins de formation	37
LACUNES DANS LA FORMATION	38
Possibilités de formation	38
ANNEXE A QUESTIONNAIRES	40
Français	40
Anglais	45
ANNEXE B : RÉFÉRENCES	49
Offres de formation	49
Ressources du CRHSC	51
Liens vers des programmes d'études en arts	51

Introduction

En janvier, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a publié une demande de propositions pour effectuer une analyse des lacunes dans la formation destinée aux diffuseurs de spectacles. C'est en tant que spécialiste de l'information sur le marché du travail et de la recherche sur les besoins de formation (entre autres, cinq analyses des besoins de formation pour le CRHSC : techniciennes et techniciens en automation, directrices et directeurs de maisons de disques, techniciennes et techniciens de scène, gréeuses et gréeurs de spectacles et éditrices et éditeurs de musique), que la firme **kisquared** a été choisie par le comité de direction sur les diffuseurs pour effectuer la présente analyse.

L'analyse des lacunes dans la formation destinée aux diffuseurs repose sur le travail déjà effectué par le groupe de travail sur les diffuseurs pour établir la charte qui définit l'ensemble des compétences des diffuseurs.

La présente étude a pu être réalisée grâce à la participation active du personnel du CRHSC (Manon Turcotte, gestionnaire de projet et Susan Annis, directrice générale) et à celle des membres du comité de direction sur les diffuseurs) qui ont supervisé le travail et aidé à peaufiner le questionnaire et à établir un échantillon à partir duquel les personnes à interviewer ont été choisies.

Objectifs

La présente étude avait pour objectifs de :

- déterminer quelles sont les compétences dont les diffuseurs ont besoin;
- étudier la façon dont les diffuseurs comprennent les besoins actuels en matière de formation;
- déterminer quelles sont les formations offertes aux diffuseurs dans l'ensemble du Canada;
- étudier la façon dont les diffuseurs comprennent les lacunes actuelles dans la formation.

Méthodologie

kisquared a travaillé en étroite collaboration avec le CRHSC pour trouver quelle était la meilleure méthodologie à utiliser pour atteindre les objectifs. Nous avons déterminé quelles seraient les personnes les mieux placées pour bien nous renseigner sur les besoins et les offres de formation ainsi que sur les lacunes dans la formation offerte aux professionnels de l'industrie de l'ensemble du Canada. Cette approche a permis aux chercheuses et chercheurs d'étudier les compétences spécifiques et uniques dont les diffuseurs ont besoin, de définir les problèmes et les tendances actuelles et de mesurer la compréhension qu'ont les diffuseurs des besoins de formation de l'industrie.

Le questionnaire auquel ont répondu les diffuseurs a été préparé par **kisquared** en étroite collaboration avec le CRHSC et le comité de direction. La rétroaction nous a permis de faire plusieurs améliorations et changements importants. La version finale du questionnaire (en français et en anglais) se trouve à l'Annexe A : *Questionnaires* du présent rapport.

Les membres du comité ont également établi un échantillon de diffuseurs professionnels qui ont participé à l'étude. Pour faire partie du groupe, les diffuseurs devaient satisfaire aux critères suivants :

- Se définir comme des diffuseurs c'est-à-dire qu'il s'agissait de leur activité professionnelle principale.
- Avoir travaillé comme diffuseur pour une durée d'au moins deux ans.
- Provenir de l'ensemble du Canada – une représentation de toutes les régions.

kisquared a effectué 17 entrevues dans les diverses régions du Canada. Le tableau 1 ci-dessous montre la distribution par province des personnes qui ont répondu au questionnaire. Les entrevues ont été faites au téléphone en français et en anglais à partir des bureaux de **kisquared** à Winnipeg (Manitoba) à l'exception d'une entrevue qui a été faite en personne (avec un participant du Manitoba).

TABLEAU 1 ENTREVUES PAR PROVINCE

Province	Nombre d'entrevues
Colombie-Britannique	3
Alberta	1
Saskatchewan	2
Manitoba	1
Ontario	4
Québec	4
Nouveau-Brunswick	1
Yukon	1
Total	17

Rapport

Le présent rapport est organisé en fonction des chapitres suivants : *Introduction, Sommaire et recommandations, Profil des diffuseurs, Compétences des diffuseurs, Offres de formation et Lacunes dans la formation*. Le rapport comprend deux annexes : *Annexe A – Questionnaires et Annexe B – Références*.

Sommaire et recommandations

Quelles sont les compétences essentielles et comment sont-elles acquises ?

- Les compétences essentielles pour les diffuseurs peuvent se définir en quatre grands domaines : compétences en arts, en gestion et en technique et compétences générales.
- Les compétences des diffuseurs sont acquises de cinq principales façons :
 - Études postsecondaires
 - Expérience (en cours d'emploi)
 - Perfectionnement professionnel – conférences, expositions, ateliers, rencontres
 - Réseautage
 - Mentorat

Quelles tendances toucheront l'industrie ?

- Tendances de la technologie – médias numériques et Internet, format des spectacles, billetterie et vente des billets.
- Tendances au sein du public – populations vieillissantes et nouveaux publics.
- Tendances du marché – concurrence et retraites.

Quels sont les obstacles à la formation ?

- Quatre principaux obstacles – disponibilité, manque d'information, financement et temps.
- Différences régionales – la plupart des possibilités de perfectionnement professionnel se retrouvent en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. Il y en a beaucoup moins dans les Prairies, dans la région de l'Atlantique et dans le Nord.

Quels sont les besoins de formation ?

- Actuellement, il existe des besoins de formation en gestion de projet, en gestion de risques, dans les systèmes logiciels, en gestion des ressources humaines et dans les compétences liées à la conservation.
- Bien qu'il existe de la formation dans les domaines suivants, il en faudrait davantage dans les compétences en affaires (en général), le réseautage et le mentorat ainsi que dans les stages pour les diffuseurs débutants.
- À l'avenir, il y aura des besoins de formation dans les compétences suivantes :

- compétences artistiques – appréciation artistique et exposition aux nouveaux genres
- compétences en gestion – analyse du marché
- compétences techniques – nouvelles technologies, applications Internet, formation en logiciels de billetterie, adaptation des salles pour des spectacles plus gros et plus complexes

Quelles sont les lacunes dans la formation ?

D'après les diffuseurs, les principales lacunes dans la formation sont les suivantes :

- Méconnaissance de la profession
- Méconnaissance des programmes existants
- Manque d'offres de formation structurée
- Peu de cours sur la diffusion
- Pas de cours en français à l'extérieur du Québec
- Manque d'accessibilité – finances et lieux

Recommandations

- **Faire connaître la profession.** La première étape à entreprendre pour combler les lacunes dans la formation est de mieux faire connaître et comprendre le rôle des diffuseurs dans l'industrie des arts de la scène. Définir clairement le rôle du diffuseur, un rôle distinct de celui de la gestion des arts, aidera à préciser les besoins spécifiques des diffuseurs en matière de formation. Cette méconnaissance met en évidence la nécessité pour le CRHSC d'effectuer davantage de recherche dans le secteur culturel. Une charte de compétences reconnues partout au pays aidera grandement à régler le problème.
- **Favoriser l'accès au perfectionnement professionnel et aux possibilités de réseautage.** La capacité de participer à ce type de formation est essentielle, mais les ressources limitées (sur le plan financier comme sur le plan humain) empêchent plusieurs organismes de le faire. Parmi les moyens d'améliorer l'accessibilité, on retrouve :
 - Augmenter le soutien financier aux entreprises de diffusion pour les aider à envoyer des délégués aux diverses activités.
 - Encourager l'apprentissage organisationnel par des arrangements financiers (des demandes de bourses, par exemple) qui permettent la participation de plus d'une personne.
 - Encourager la tenue de ce type d'activités dans diverses régions afin de favoriser la participation des personnes qui vivent hors des régions principales (Ontario, Québec, Colombie-Britannique).
- **Créer davantage de programmes de formation structurée au niveau postsecondaire.** Cela profitera aux nouveaux venus dans l'industrie, fera mieux connaître la profession de diffuseur, simplifiera le cheminement de carrière au sein de l'industrie et aidera à « professionnaliser » le métier de diffuseur.

- Bien que les diffuseurs aimeraient voir un processus de formation plus structuré, ils ne tiennent pas à ce qu'il y ait des exigences d'accréditation pour exercer la profession.
- Pour que cela profite au maximum à l'industrie (tant aux professionnels qu'aux bénévoles), la formation postsecondaire devra être offerte de façon flexible (temps partiel, cours du soir, cours à distance, etc.) pour que les diffuseurs qui travaillent à plein temps puissent y participer.
- Certains éléments du programme de formation proposé pour les diffuseurs se retrouvent dans les programmes actuels en gestion des arts, en administration des affaires et en production de théâtre. Ce qui n'existe pas dans ces programmes, ce sont les éléments spécifiques à la diffusion de spectacles comme le développement d'une vision artistique, le rôle de conservateur et la formation dans un genre particulier. Il semble toutefois qu'adapter les programmes actuels et y ajouter des composantes spécifiques aux diffuseurs serait une approche viable.
- **Favoriser les programmes de mentorat et de stages.** Les diffuseurs ont constamment répété que la formation en cours d'emploi et l'acquisition de compétences par l'expérience directe étaient très importantes. La possibilité d'apprendre directement d'une personne travaillant déjà dans l'industrie et d'acquérir de l'expérience « sur le terrain » sont donc des moyens de formation adéquats. La mise en place de programmes structurés de mentorat ou de stages exigera toutefois des ressources additionnelles pour aider les organismes hôtes et pour créer de nouveaux programmes et les administrer.
- **Reconnaître l'importance du réseautage pour les diffuseurs.** Les possibilités de réseautage comme les expositions, les foires de spectacles et les activités de réseautage sont considérées comme des moyens cruciaux de perfectionnement professionnel et d'apprentissage au sein de l'industrie. Les possibilités d'évaluer la qualité artistique des spectacles, de les comparer et de mieux connaître les nouveaux genres représentent un moyen de formation inestimable pour les diffuseurs. Bien que le réseautage soit important dans plusieurs industries, il s'agit d'une méthode d'acquisition de compétences particulièrement importante pour les diffuseurs. Les organismes de financement, les décideurs et les concepteurs de programmes doivent reconnaître que ce type d'activités est une forme légitime (et essentielle) de formation.

Profil des diffuseurs

À qui avons-nous parlé ?

Nous avons posé un certain nombre de questions aux diffuseurs afin de déterminer quelles sont les fonctions liées à la profession, depuis combien de temps ils travaillent en tant que diffuseurs, leur statut d'emploi, les études ou le cheminement de carrière qui les a menés au métier de diffuseur et le type de productions qu'ils présentent.

Fonctions

Tous les diffuseurs interrogés se définissent comme des diffuseurs, mais aucun d'entre eux n'a utilisé le terme « diffuseur » pour décrire sa fonction officielle. Le rôle de diffuseur semble être intégré à d'autres fonctions organisationnelles comme :

- directrice ou directeur artistique
- coordonnatrice ou coordonnateur du programme culturel et artistique
- superviseure ou superviseur du programme culturel
- directrice ou directeur général – directrice ou directeur
- directrice ou directeur de théâtre
- directrice ou directeur de salle de spectacle
- directrice ou directeur d'un centre culturel
- directrice ou directeur de la programmation
- agente ou agent principal des spectacles

En général, les participantes et participants croient que le terme « diffuseur » est le plus précis et le plus adéquat pour décrire la profession. D'autres termes sont occasionnellement utilisés pour décrire le rôle de diffuseur dont :

- acheteur
- imprésario – considéré comme un terme « vieilli »
- programmeur – un terme plus utilisé en Europe qu'en Amérique du Nord
- promoteur – le plus souvent utilisé lorsque la personne qui joue ce rôle ne travaille pas pour une salle de spectacle en particulier

Expérience

Les diffuseurs qui ont participé à la recherche possèdent une expérience considérable au sein de l'industrie. Dix de ces 17 personnes ont dix ans ou plus d'expérience en tant que diffuseur, trois d'entre elles ont entre cinq et neuf ans d'expérience et les autres, moins de cinq ans. La personne qui possède le plus d'expérience exerce le métier de diffuseur depuis plus de 30 ans.

Types de productions

Toutes les salles de spectacle sont multidisciplinaires : plusieurs genres de musique (classique, jazz, blues et musique du monde), danse, théâtre, programmation pour toute la famille, comédie, magie, improvisation et ce que certains diffuseurs appellent simplement des « variétés ». Les diffuseurs organisent des spectacles pour divers publics : adultes, grand public, jeunes ou famille. Certains diffuseurs consacrent principalement leur programmation aux groupes scolaires.

Statut d'emploi

L'ensemble des répondantes et répondants sont des employés de salles de spectacle ou d'organismes municipaux d'art et de culture. En général, les salles sont gérées par les municipalités ou rattachées à un collège. La plupart des salles visent surtout un public qui réside dans la municipalité bien que certaines s'adressent plutôt à un public régional (dans un rayon de 100 km² environ). Parce que la plupart des répondantes et répondants sont employés directement par des salles de spectacle et des organismes, les activités qu'ils organisent sont habituellement présentées dans la même salle. Un répondant qui n'est pas à l'emploi d'une municipalité ou d'un organisme est un travailleur autonome et organise des spectacles dans différentes salles. Un autre diffuseur est responsable des arts de la scène dans l'ensemble du Territoire et présente donc des spectacles dans différentes salles.

Cheminement de carrière

Les répondantes et répondants ont suivi divers cheminements de carrière avant de devenir diffuseurs. À l'origine, la plupart d'entre eux n'ont pas été embauchés comme diffuseurs et occupaient d'autres fonctions au sein de l'organisme comme le marketing, la gestion d'une salle de spectacle, la direction générale, la direction artistique ou la programmation. Ils sont devenus diffuseurs avec le temps. Une seule personne a obtenu un poste de diffuseur en répondant à une offre d'emploi de diffuseur.

Bien que le cheminement de carrière pour devenir diffuseur varie, la plupart des répondantes et répondants possédaient de l'expérience dans l'industrie des arts de la scène avant de devenir diffuseurs. Certains ont déjà travaillé comme artistes, organisateurs d'activités ou de spectacles, coordonnateurs de la programmation, ou occupé des postes de gestion dans des théâtres ou des salles de spectacle. Voici un exemple de la diversité des cheminements de carrière pouvant mener au métier de diffuseur :

- de l'expérience en génie dans des emplois techniques de la production de théâtre;
- en train de compléter un cours en gestion des arts après avoir travaillé dans l'industrie en tant que directeur de théâtre et réalisateur à la radio;
- expérience de gestion dans des organismes sans but lucratif sans expérience préalable dans l'industrie des arts;
- coordonnateur de festivals et d'activités;
- disc-jockey à la radio;

- chanteur qui s'est peu à peu intéressé à l'organisation d'activités en participant à un comité municipal de la culture;
- planification d'activités au niveau collégial.

Études

Préalable à l'emploi

Aucun des diffuseurs interrogés n'a suivi une formation structurée spécifiquement liée à la diffusion de spectacles. La plupart ont toutefois fait des études postsecondaires allant du niveau collégial à des diplômes de deuxième cycle.

Les diffuseurs ont étudié principalement dans deux grands domaines : en arts, soit dans des disciplines comme les langues, le théâtre, les beaux-arts et l'art dramatique ou encore en communications, en gestion ou en administration. Un seul répondant avait suivi un programme d'études structuré en gestion des arts offert par le Grant MacEwan College.

Apprentissage en cours d'emploi

Bien que plusieurs diffuseurs (particulièrement dans les organismes municipaux) aient fait des études universitaires, tous les répondants croient que c'est la formation en cours d'emploi qui prépare le mieux au rôle de diffuseur. Plusieurs diffuseurs interrogés ont acquis diverses expériences en cours d'emploi comme :

- de l'expérience dans l'industrie des arts de la scène dans d'autres fonctions que la gestion;
- de l'expérience générale en gestion des affaires dans les arts de la scène et d'autres industries;
- de l'expérience de travail en tant que techniciens de théâtre;
- de la formation pratique en gestion de scène.

Diffuseurs professionnels et bénévoles

La présente étude repose sur les témoignages de diffuseurs professionnels d'expérience provenant d'un peu partout au Canada. Elle nous a permis de constater qu'il existe une différence entre les diffuseurs employés à temps plein et ceux qui travaillent principalement sur une base bénévole (souvent dans des organismes ou des comités culturels locaux); cette différence a une incidence importante sur les besoins de formation, l'accès aux ressources et les possibilités de réseautage.

On estime qu'il y a environ 500 diffuseurs bénévoles au Canada. Ces personnes assument bénévolement le rôle de diffuseur pour leur école, leur église ou leur communauté et occupent généralement des emplois à plein temps dans d'autres domaines. Le nombre de diffuseurs « professionnels » est estimé à environ 150 personnes.

Les diffuseurs bénévoles ou les organismes pour lesquels ils travaillent sont souvent membres de conseils des arts régionaux ou de groupes de tournée comme l'Organization of Saskatchewan Art Councils (OSAC), le Manitoba Arts Council et le BC Touring Council.

Bien que la présente analyse porte principalement sur les diffuseurs professionnels rémunérés, nous reconnaissons l'importance des diffuseurs bénévoles et nous soulignons que dans l'ensemble, ils ont moins accès aux possibilités de formation. Ils représentent toutefois une clientèle éventuelle pour les établissements et organismes qui voudront offrir de la formation aux diffuseurs. Lorsque la chose sera pertinente, le présent rapport tiendra compte des besoins de formation de ce groupe.

Compétences des diffuseurs

Nous avons demandé aux répondantes et répondants de définir les compétences qu'ils croyaient nécessaires pour effectuer le métier de diffuseur. Les compétences jugées essentielles sont décrites ci-dessous et, au chapitre *Validation de la charte de compétences*, elles sont comparées avec la charte des compétences des diffuseurs préparée par le CRHSC.

Compétences essentielles

Il y a consensus parmi les répondantes et répondants sur le fait que les diffuseurs doivent être des hommes et des femmes à tout faire. L'exposition à divers sujets ainsi que les connaissances générales sont des éléments importants du succès. Selon les diffuseurs, les compétences essentielles de la profession se retrouvent principalement dans deux grandes catégories : les compétences artistiques et les compétences en gestion. Certains ont également mentionné les compétences techniques, mais sans les placer dans les principales compétences essentielles des diffuseurs. Les compétences générales sont également importantes, mais elles ne sont pas spécifiques à la profession.

Compétences artistiques

C'est dans le domaine des arts de la scène que travaillent les diffuseurs. Pour réussir, ils doivent absolument cultiver leur vision ou leur « œil » artistique. Ils doivent aussi avoir une vue d'ensemble des genres et des spectacles offerts, savoir apprécier les diverses formes d'art dans plusieurs disciplines, être créatifs et capables d'avoir de nouvelles idées et développer leur intuition pour s'assurer que les spectacles qu'ils présentent correspondent bien aux demandes du public.

Les diffuseurs pensent que leur rôle n'est pas seulement de présenter des spectacles qui seront appréciés et bien reçus du public, mais également de guider et de stimuler le public en leur faisant connaître de nouvelles formes artistiques. En d'autres mots, ils ne se voient pas seulement comme de simples gérants de salles. Ils font souvent le lien entre leur fonction et celle d'un conservateur (comme un conservateur de musée) qui choisit les artistes conformément à l'image qu'il veut donner à la salle de spectacle ou pour avoir une certaine influence sur le milieu en général.

Ce rôle de « conservateur » exige que le diffuseur soit sensible à la « communauté » et est décrit comme la capacité non seulement de répondre aux demandes réelles, mais également de « inciter » le public à élargir ses horizons artistiques, sans repousser ou éloigner le public qui achète des billets.

*Si les diffuseurs ne font que donner au public ce qu'il demande,
ce dernier a tendance à se lasser de ce genre de spectacles.
Mieux vaut lui proposer de nouvelles idées.*

Jouer un rôle de conservation comporte certains risques et par conséquent, il faut avoir la capacité de bien les évaluer. Les diffuseurs doivent écouter les demandes du public, être au courant des nouvelles tendances et savoir juger jusqu'où ils peuvent aller dans les nouveautés qu'ils proposent au public. Les choix des diffuseurs sont directement liés à l'opinion du public – cela s'exprime de façon tangible par les revenus au guichet, les critiques et les commandites. Les diffuseurs doivent être prêts à faire des choix que le public ne comprendra pas toujours et avec lesquels il ne sera pas nécessairement d'accord.

Pour choisir des spectacles qui correspondront le mieux possible aux goûts du public, les diffuseurs doivent être en mesure d'évaluer la qualité de ces spectacles. Bien que les répondantes et répondants croient que cette habileté s'acquiert avec le temps, à force de voir une grande variété de spectacles, ils croient aussi qu'elle repose également sur les connaissances et la compréhension des divers genres artistiques.

Les diffuseurs pensent que la « conservation » est au cœur même de leur rôle et que c'est ce qui le définit. Ils croient aussi que c'est ce qui fait la différence entre un diffuseur et un simple gérant de salle ou planificateur de spectacles.

Compétences en gestion

Les diffuseurs sont également des gestionnaires et pour eux, les compétences en gestion sont essentielles. Il faut se rappeler que l'ensemble des répondantes et répondants (à l'exception d'un seul) travaillent dans des salles de spectacles ou des organismes municipaux où ils assument diverses fonctions et responsabilités de gestion des affaires.

Les compétences en gestion considérées comme les plus nécessaires pour les diffuseurs :

- *Gestion financière* – Il s'agit d'une compétence considérée comme très importante. En général, les diffuseurs doivent fonctionner avec des budgets limités, de minces marges de profit et, comme nous l'avons mentionné, avec les risques que comportent les spectacles qui visent à élargir les horizons artistiques de leur public. Ils doivent être capables de planifier, de prévoir, de budgéter, de garantir le financement et de gérer la comptabilité. Les diffuseurs ont souligné qu'ils travaillent dans un environnement de probabilités plutôt que de certitudes parce qu'ils ne peuvent jamais savoir le montant exact des recettes que générera un spectacle ou jusqu'à quel point il sera rentable. La planification financière se fait donc inévitablement dans un climat de risque calculé.
- *Gestion des ressources humaines* – Les diffuseurs doivent gérer et travailler avec le personnel de leurs organismes où l'on peut retrouver d'autres gestionnaires comme des directrices et directeurs de marketing, des directrices et directeurs techniques ou des contrôleuses ou contrôleurs des finances. Ils peuvent aussi avoir la responsabilité de l'ensemble du personnel : vente des billets, guichet, sécurité et accueil. Bien que les responsabilités en matière de ressources humaines varient selon la taille et la structure organisationnelle, les diffuseurs croient qu'il s'agit de compétences essentielles pour faire leur travail.

- *Planification ou organisation d'un spectacle* – Les diffuseurs participent à tous les aspects de la planification et de la mise en œuvre des spectacles, ce qui inclut les engagements de tournée, les réservations et l'organisation. Le niveau de participation « pratique » peut cependant varier d'un diffuseur à l'autre selon la taille de l'organisme et le personnel disponible. Un diffuseur peut ne donner que les orientations générales et faire de la supervision ou voir directement à tous les détails qui font d'un spectacle un succès.
- *Gestion de projets* – Ces compétences sont liées à la planification et à l'organisation de spectacles. Les diffuseurs présentent divers types de spectacles allant d'une seule représentation à un festival d'une fin de semaine, en passant par une série de concerts qui dureront toute une saison. Chacun de ces événements aura son propre échéancier, son propre budget et ses propres exigences en matière de marketing et, en conséquence, le diffuseur doit posséder d'excellentes compétences en gestion de projets. Les diffuseurs doivent être capables de planifier chacune de ces activités et de gérer plusieurs projets à la fois.
- *Marketing* – Les diffuseurs présentent des spectacles. Chacun d'entre eux exige un certain marketing qui permettra d'assurer la vente des billets et la participation du public dans le but de maximiser les profits.

Les compétences en gestion suivantes sont considérées comme nécessaires par quelques diffuseurs seulement :

- *Gestion d'un conseil d'administration* – Les diffuseurs des organismes municipaux travaillent habituellement avec un conseil d'administration ou sous l'autorité de celui-ci. En général, le conseil d'administration donne les grandes orientations de l'organisme et assure la planification stratégique et une gestion saine des finances. Les diffuseurs peuvent ensuite déterminer les orientations stratégiques de l'organisme.
- *Négociation de contrats* – Bien que cette compétence ne soit pas aussi nécessaire pour tous les diffuseurs, une compréhension des contrats légaux et la capacité de négocier des contrats peuvent leur être fort utiles. Dans certains cas, les diffuseurs prépareront les contrats qui seront signés entre la salle de spectacle et l'artiste mais, comme l'a souligné un diffuseur, les contrats deviennent de plus en plus standardisés et le diffuseur n'a pas grand chose à ajouter ou à modifier. Pour les questions légales plus complexes, il n'est pas rare que les diffuseurs aient recours à des avocates ou avocats.
- *Gestion de bureau* – Cela comprend la gestion générale d'un bureau et les fonctions administratives qui y sont reliées.

Compétences techniques

La présentation de spectacles comporte plusieurs aspects techniques, mais la nécessité de posséder des compétences techniques varie selon la taille et la capacité des organismes dans lesquels travaillent les diffuseurs. Pour les répondantes et répondants, il est important de comprendre les exigences techniques des spectacles. Bien que plusieurs diffuseurs collaborent étroitement avec la directrice ou le directeur technique de qui relèvent ces aspects, ils doivent être capables d'évaluer la faisabilité technique d'un spectacle qu'ils veulent présenter et de déterminer si les capacités techniques de la salle sont suffisantes. Ils doivent donc posséder des connaissances techniques générales en son, en éclairage, en décor et en électricité (le système électrique peut-il, entre autres, répondre aux exigences de la production).

Dans les plus gros organismes, il y a habituellement une directrice ou un directeur technique ou du personnel technique pour aider le diffuseur, mais dans les petites salles et les organismes communautaires, le diffuseur doit posséder davantage de compétences techniques.

Compétences générales

Les diffuseurs doivent également posséder un certains nombre de compétences générales, soit des compétences personnelles qui ne sont pas directement reliées à la profession :

- *Compétences en relations interpersonnelles* – Les diffuseurs doivent être des communicatrices et communicateurs efficaces, être capables de bien travailler avec d'autres, savoir créer et maintenir des relations et des réseaux de collègues et d'artistes, posséder des habiletés de négociation et être en mesure de gérer efficacement les diverses personnalités du monde du spectacle.
- *Compétences personnelles* – Les diffuseurs doivent faire preuve de créativité et de polyvalence. Ils doivent aussi être capables de régler des problèmes, de prendre des risques et de travailler sous pression.

Validation de la charte de compétences

La présente étude ne vise nullement à mesurer de façon quantitative les compétences actuelles des diffuseurs. Les données obtenues grâce aux entrevues avec les diffuseurs partout au Canada nous permettent de faire certaines observations sur la charte des compétences des diffuseurs préparée par le CRHSC.

- La charte de compétences représente l'éventail de compétences dont peuvent avoir besoin ceux et celles qui exercent le métier de diffuseur. Lorsqu'on demandait aux répondantes et répondants quelles étaient les compétences nécessaires pour être diffuseur, aucun d'entre eux n'a cité une compétence qui ne faisait pas partie de la charte.
- Les diffuseurs regroupent leurs activités professionnelles en deux grands ensembles de compétences : les compétences artistiques et les compétences en gestion. Ce sont les termes qu'ils utilisent pour comprendre et faire savoir ce qu'ils font. La charte couvre l'ensemble des compétences dont les diffuseurs ont besoin. Toutefois, la façon dont la charte est organisée ne permet pas de percevoir la dichotomie entre les compétences artistiques et les compétences en gestion qui, selon les praticiennes et les praticiens, définit la profession. La charte serait peut-être plus facile à utiliser si elle regroupait les compétences de façon à mettre en parallèle les deux aspects de la profession tels que les comprennent les diffuseurs.
- Bien que les diffuseurs contribuent souvent au développement artistique, ils ne considèrent pas qu'il s'agit d'une compétence essentielle prioritaire. Ils voient plutôt leur mission en termes de relations avec la collectivité, c'est-à-dire ouvrir de nouveaux horizons pour leur public (le rôle de conservateur) et gérer leur organisation. Aucun des diffuseurs interrogés n'a mentionné qu'il considérerait devoir jouer un rôle dans le développement des artistes.
- Deux aspects significatifs sont ressortis dans les compétences essentielles du métier de diffuseur et bien que la liste soit complète, toutes les compétences ne s'appliquent pas à l'ensemble des diffuseurs.
 - Premièrement, les compétences dont les diffuseurs ont besoin varient selon l'organisme, la taille de la salle, sa mission ou son mandat. Ces facteurs ont à leur tour une incidence sur le personnel disponible pour aider les diffuseurs à effectuer toutes les tâches techniques, financières et administratives ainsi que le marketing. Cela signifie que les compétences définies dans la charte s'appliquent à chacun des diffuseurs à des degrés variés.
 - Deuxièmement, le rôle de diffuseur fait souvent partie d'autres fonctions comme directrice ou directeur de salle, directrice ou directeur artistique ou gestionnaire (voir la partie « Fonctions » à la rubrique *Profil des diffuseurs*, ci-dessus). Bien que la présentation de spectacles constitue l'activité principale de l'ensemble des répondantes et répondants, pour certains, elle représente seulement de 60 à 80 p. 100 des tâches. Dans de tels cas, bien que les compétences en affaires soient essentielles pour les fonctions de gestion, en soi, elles ne définissent pas le rôle de diffuseur.

Acquisition de compétences

Comprendre comment les diffuseurs acquièrent leurs compétences est important pour évaluer les lacunes dans la formation. L'acquisition de compétences semble se faire par cinq canaux principaux :

- **Études postsecondaires** – Au sein de la profession, beaucoup de personnes ont fait des études postsecondaires. Toutefois, dans la plupart des cas, il ne s'agit pas de programmes conçus spécifiquement pour les diffuseurs (puisqu'il n'y en a pas). Ce sont surtout dans les sciences humaines, dans des programmes comme le théâtre, la musique et les arts de la scène que se retrouvent les professionnels qui veulent entrer dans l'industrie; ces étudiantes et étudiants sont souvent des passionnés qui veulent entreprendre une carrière dans les arts de la scène. Les programmes en gestion des arts, en administration des affaires et en techniques de scène permettent également d'acquérir plusieurs compétences dont les diffuseurs ont besoin pour exercer leur métier.
- **Expérience** – Comme l'ont confirmé les répondantes et répondants, le métier de diffuseur s'apprend « sur le tas ». Certains diffuseurs ont de l'expérience dans le domaine des arts ou sont eux-mêmes des artistes. Ils sont devenus diffuseurs à force d'organiser des spectacles. La compréhension des arts de la scène s'acquiert avec le temps passé en emploi, avec l'expérience, les essais et erreurs, les succès et les reculs. Cette expérience pratique est cruciale dans le processus d'acquisition de compétences.
- **Perfectionnement professionnel** – Les diffuseurs participent à des activités de perfectionnement professionnel (ateliers, symposiums, cours) souvent offerts lors de conférences, de foires ou de rencontres. Le perfectionnement professionnel est abordé plus en détail à la rubrique *Offres de formation* ci-dessous.
 - Les organismes provinciaux d'arts et de tournées (BC Touring Council, CCI, etc.) organisent tout au long de l'année des rencontres permettant aux diffuseurs de rencontrer des artistes, des agents, des gestionnaires et d'autres programmeurs. Lors de ces activités, les diffuseurs peuvent voir différents spectacles et faire du réseautage avec leurs pairs. Les « salles de rencontre » sont un élément important de ces activités. Elles permettent aux diffuseurs de parler directement aux artistes au sujet du spectacle, de la salle et de la disponibilité.
 - Ces rencontres permettent de faire connaître les spectacles en tournée au Canada. Les diffuseurs en profitent souvent pour réserver des spectacles. Voici quelques exemples de ces types de rencontres : BC Contact (BC Touring Council), Contact Ontario (Réseau Ontario) et Contact East (Atlantic Presenters Association).
- **Réseautage** – Les diffuseurs ont insisté sur l'importance particulière des réseaux d'apprentissage en cours d'emploi dans la profession. La rétroaction et l'évaluation des pairs sont très valorisées et une étroite collaboration est parfois nécessaire. La diffusion de spectacles favorise l'apprentissage lors d'activités de réseautage comme les rencontres régionales et nationales, les conférences, les foires, les symposiums, les festivals et autres formes de présentations. Les réseaux de diffuseurs et les réseaux d'associations de tournées sont d'excellentes occasions de donner de la formation.

Le contact direct avec l'expérience de ses pairs est la meilleure façon de conserver les connaissances au sein de l'industrie. Cela aide à mieux apprécier les nouveaux genres et de se garder à jour sur les nouvelles tendances et les goûts du public. Les diffuseurs se fient également énormément à leur réseau de pairs pour gérer les artistes et préparer la logistique d'un événement; ceux ou celles qui ont déjà présenté un spectacle de l'artiste ou qui connaissent bien le genre peuvent aider à minimiser les risques financiers du spectacle surtout que les diffuseurs travaillent souvent avec des ressources financières limitées (particulièrement au niveau communautaire et bénévole).

- L'importance du réseautage dans la présentation de spectacles se démontre bien à partir de l'expérience des diffuseurs francophones de l'Ouest du Canada. Les artistes (provenant souvent du Québec, de France ou d'ailleurs à l'étranger) doivent parcourir de grandes distances pour présenter un spectacle dans l'Ouest. Pour qu'ils considèrent que le voyage en vaut la peine (sur les plans financier et logistique), les organismes de diffusion travaillent ensemble pour assurer un nombre minimum de spectacles ce qui rend le déplacement valable pour l'artiste.
- **Mentorat** – Le mentorat est lui aussi un moyen courant d'acquérir des compétences. Le mentorat se fait de façon informelle, mais de plus en plus dans le cadre d'arrangements officiels. Lorsque les diffuseurs rencontrent des difficultés dans le cadre de leurs fonctions, ils communiquent avec un « mentor » qui fait partie de leur réseau. Le mentorat peut porter sur divers sujets comme les questions légales ou contractuelles et la négociation, des artistes ou des genres en particulier ou encore sur les goûts du public.

Tendances au sein de l'industrie

Nous avons demandé aux diffuseurs quels sont les changements qui, d'après eux, se produiront au sein de l'industrie au cours des cinq prochaines années.

Tendances de la technologie

Médias numériques et Internet

- Les technologies numériques créent de nouvelles possibilités et offrent de nouveaux médias de présentation, mais ils sont également une source de préoccupation pour certains diffuseurs.
 - Certains diffuseurs voient l'émergence de nouvelles technologies comme une possibilité de trouver de nouvelles façons de rejoindre le public et de créer des liens avec lui ainsi que de concevoir et de présenter de nouveaux types de spectacles.
 - Par contre, d'autres diffuseurs, citant le « phénomène du téléphone cellulaire », voient les nouvelles technologies comme une menace potentielle pour les spectacles en direct étant donné la prévalence des appareils numériques qui peuvent servir à enregistrer illégalement des spectacles et à les diffuser – comme le piratage dans la distribution de films.
- L'Internet est un remarquable outil de réseautage et de marketing. Les artistes peuvent se faire connaître grâce à des applications Internet comme MySpace, YouTube et Facebook. Ces mêmes applications permettent également aux diffuseurs d'échanger rapidement des renseignements sur un artiste qu'ils aiment ou qu'ils n'aiment pas en joignant leurs commentaires aux liens vers le site Web d'un artiste ou à ses vidéos. En plus des vidéos, ils ont accès à des « blocs de tournée » qui leur permettent de savoir quand l'artiste sera en tournée dans leur région. Ces outils permettent aux diffuseurs de voir de nouvelles choses sans avoir à se déplacer pour assister au spectacle.

Taille des spectacles

- Les nouvelles technologies permettent d'agrandir les salles pour présenter des spectacles de plus grande envergure. Plus la taille des spectacles augmente, plus ils deviennent complexes sur le plan technologique (grands écrans, effets audiovisuels, etc.). Présenter de plus gros spectacles peut accroître les divers rôles que devra jouer un diffuseur. Particulièrement dans les petites salles ou les salles plus vieilles, certains diffuseurs, qui ont moins d'expérience et moins de personnel technique pour les aider à gérer de tels spectacles, doivent désormais posséder des compétences qu'ils n'utilisaient pas auparavant. Avec la taille des spectacles, la logistique de gestion augmente également (y compris le processus de vente des billets). Les diffuseurs doivent être prêts à comprendre les nouvelles exigences.

- Comme l'expliquait un diffuseur du Québec, des phénomènes comme *Star académie* ou *Canadian Idol* contribuent à accroître la taille des spectacles. Le phénomène a créé des vedettes instantanées qui se produisent lors de spectacles à grand déploiement dont les coûts sont parfois exorbitants. Puisque les coûts augmentent, les organismes se voient obligés de monter les prix pour couvrir les frais, ce qui exerce des pressions sur les capacités du marché. L'augmentation des prix touche également l'accessibilité, ce qui n'est pas nécessairement bon si l'on se place dans la perspective du rôle de conservateur qu'assument les diffuseurs.
- La taille des spectacles fait aussi partie d'une autre tendance qui touche les régions rurales puisque de plus en plus d'artistes bien connus refusent désormais de présenter des spectacles dans de petites salles (700 places ou moins). Ces artistes n'acceptent que des spectacles dans de grandes salles (de 1 500 à 2 000 places) parce qu'ils doivent couvrir les frais de tournée pour des productions de plus en plus grosses.

Guichets et vente de billets

- Les logiciels de vente de billets sont de plus en plus courants dans les salles de spectacle (en partie à cause de la taille des spectacles et de l'amélioration des salles). Les logiciels de billetterie permettent aux directrices et directeurs de salles de faire le lien entre la vente de billets et la démographie et les préférences du public. Ils peuvent ainsi offrir un service adapté et améliorer leurs possibilités de marketing. Les blocs de tournée leur permettent d'épargner du temps et de l'argent et d'indiquer aux autres diffuseurs quels sont les spectacles qui ont suscité l'intérêt ailleurs.¹ Certains diffuseurs ont indiqué qu'il existait des besoins dans ce domaine.
- Certains logiciels offrent la possibilité d'élargir l'ensemble du processus de divertissement en envoyant des aide-mémoire aux abonnés pour leur rappeler les spectacles à venir, leur proposer des réservations de repas et les informer des spectacles à venir. Ce type de technologie est utilisé depuis plusieurs années dans le monde du sport, mais ne fait que commencer dans l'industrie des arts. Une bonne occasion d'apprentissage croisé.

Tendances de l'auditoire

Vieillessement de la population

- Les diffuseurs voient le vieillissement de la population canadienne à la fois comme une possibilité et comme un défi. Les *baby boomers* grisonnants sont un public cible important qui dispose de temps et d'argent pour consommer les arts de la scène. Les diffuseurs doivent être conscients que les goûts changent dans ce segment de la population et trouver des spectacles qui continueront à l'attirer.

¹ Un document du Manitoba Arts Network décrit ainsi les « blocs de tournée »: « ... lorsqu'un artiste peut faire des spectacles dans un certain nombre de salles pendant un bloc de jours donné. Les frais de déplacement et les coûts de spectacle sont réduits en fonction du nombre de salles où des spectacles sont présentés lors de la tournée. Notre objectif est de vous aider, en tant que diffuseur, à présenter les meilleurs artistes au meilleur prix possible. »

- Toutefois, comme le marché vieillit, les salles devront sans doute être modifiées pour permettre l'accessibilité au public dont les besoins physiques changent. Pour s'assurer que le public peut jouir du spectacle et y participer, il faudra améliorer l'accès pour les fauteuils roulants et ajouter des systèmes d'amplification du son et de l'image.
- Certains diffuseurs signalent que la génération des *baby-boomers*, qui était leur public de base, assiste à moins de représentations. Combiné au fait que les générations plus jeunes ne remplacent pas nécessairement ce public, le marché du spectacle en direct s'en trouve restreint.

Nouveaux genres

- La démographie du public a des incidences sur l'évolution de nouveaux genres. Le défi des diffuseurs sera de s'assurer qu'ils seront capables d'attirer et de conserver leur public de base tout en continuant à attirer et à garder de jeunes publics.

Tendances du marché

Concurrence

- Certains diffuseurs croient que la concurrence est de plus en plus grande pour le même public qui est attiré par d'autres types de salles et de divertissements. Les bars organisent, par exemple, de plus en plus de concerts ou de spectacles de musique. Ceci, qui s'ajoute à l'augmentation du prix des billets, exerce de plus en plus de pression sur le même public. Les diffuseurs doivent être prêts à fonctionner dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Retraites

- Bien que les retraites et la planification de la relève ne soient pas considérées comme des problèmes à grande échelle, elles ont été mentionnées par plusieurs répondantes et répondants. Un certain nombre de diffuseurs d'expérience prendront leur retraite dans les cinq à dix prochaines années. Cela pourrait avoir des conséquences sur certains organismes (pas nécessairement sur tous).
- Dans plusieurs municipalités, la tendance à diminuer le personnel s'accroît à cause du nombre grandissant de salles.
- En matière de formation, il faudra assurer la relève de la profession afin de combler les lacunes. Des programmes de formation structurée qui permettront d'acquérir des connaissances et de les transmettre aux nouveaux diffuseurs seront bienvenus.

Offres de formation

Perfectionnement professionnel des répondantes et répondants

Nous avons demandé aux diffuseurs quel type de formation ils avaient suivi depuis qu'ils exercent la profession. Le perfectionnement professionnel se fait souvent grâce à des ateliers, des conférences et des activités de contact bien que la plupart des diffuseurs indiquent que la formation régulière se fait surtout en cours d'emploi.

Certains diffuseurs ont suivi des programmes d'études à l'université ou au collège. Il ne s'agissait pas de programmes en diffusion de spectacles comme tel, mais plutôt de programmes en gestion des arts ou en administration des affaires.

Compétences acquises

Les compétences acquises dans les ateliers varient selon le nombre d'années d'expérience d'un diffuseur, les ateliers auxquels elle ou il a participé et les études déjà complétées. Les compétences acquises par les diffuseurs tant par la formation structurée que par la formation non structurée sont citées ci-dessous. Les compétences sont réparties par catégorie : compétences artistiques, compétences en gestion, compétences techniques et compétences générales (voir la rubrique *Compétences essentielles* ci-dessus). Voici la liste des compétences et des sous-compétences :

Compétences artistiques

- Appréciation d'une discipline
 - Évaluation des spectacles à partir des discussions et des critiques des pairs et des collègues – très courant lors des activités de contact
 - Introduction à d'autres genres
 - Appréciation d'autres formes d'art
 - Appréciation artistique de la danse
 - Discussion en table ronde sur l'avenir de la musique classique et les difficultés liées à la vente de la musique classique
 - Présentation de musique de chambre
- Programmation
 - Élaboration de programmes pour son public – Comprendre son rôle de conservation
- Compréhension des besoins de l'artiste – La différence entre les artistes d'expérience et les artistes de la relève
- Nouvelles façons de présenter des artistes

Compétences en gestion

- Marketing
 - Marquage
 - Techniques de vente
 - Analyse des tendances du marché
- Gestion financière
 - Commandites et activités de financement
- Gestion des ressources humaines
- Planification organisationnelle – Planification de la relève
- Gestion des relations avec les agentes et agents
- Gestion de projets
- Gestion d'une salle de spectacle
- Négociation de contrats et exigences légales
- Gestion d'un conseil d'administration et constitution d'un conseil d'administration

Compétences techniques

- Exigences techniques au théâtre (la plupart sont considérées comme des aspects pertinents)
- Billetterie
 - Logiciel de billetterie
 - Technologies de guichet
 - Organisation de séries d'abonnements
 - Établissement du prix des billets
- Technologies de l'information

Compétences générales

- Santé en milieu de travail – Gestion du stress

Les tableaux 2 à 4 ci-dessous donnent la liste des organismes et des établissements d'enseignement où les diffuseurs consultés ont suivi des cours, des programmes, des ateliers ou du perfectionnement professionnel.

TABLEAU 2 ASSOCIATIONS

Organisme	Province	Description
BC Touring Council	C.-B.	Pacific Contact – Foire annuelle et conférence
Arts Touring Alliance of Alberta	Alb.	Alberta Showcase – Foire annuelle de spectacles
Organization of Saskatchewan Art Councils (OSAC)	Sask.	Saskatchewan Showcase of the Arts – Conférence, ateliers
Manitoba Arts Council	Man.	Supports Manitoba Showcase Contact, une foire biennale en coopération avec le Manitoba Arts Network et le ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme
CCI, Ontario's Arts Presenting Network	Ont.	Contact Ontario – Conférence annuelle et forum de présentation de spectacles
Association canadienne des organismes artistiques / Canadian Arts Presenting Association (CAPACOA)	Ont.	Conférence annuelle, séminaires de perfectionnement des compétences et modules d'apprentissage en ligne
Professional Association of Canadian Theatres (PACT)	Ont.	Conférence annuelle avec forum sur des questions de théâtre. Offre un réseau de leadership en arts pour les administratrices et administrateurs d'expérience
Performance Creation Canada	Ont.	Réseau national pour la création de spectacles au Canada. Séances de réseautage deux fois par année dans différentes régions du Canada
Les Fenêtres de la création théâtrale	Qc	Rencontre annuelle de présentations et de discussion
Les Voyagements	Qc	Activité de présentation, ateliers de mentorat et activités de réseautage
Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)	Qc	Bourse RIDEAU – Conférence, symposium, ateliers
Atlantic Presenting Association	I.P.É.	Contact East – Foire et ateliers à tous les deux ans

TABLEAU 3 POSTSECONDAIRE

Établissement	Province	Programme ou cours offert
University of Toronto	Ont.	Gestion des arts
University of Western Ontario	Ont.	Diplôme en gestion des arts
Sheridan School of Animation Arts and Design	Ont.	Arts du théâtre – Production technique
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)	Qc	Programme court de deuxième cycle en administration publique
Cégep de Saint-Hyacinthe	Qc	Informatique (applications informatiques)

TABLEAU 4 ASSOCIATIONS AMÉRICAINES

Organisme	État	Programme, cours, activité
Arts Leadership Institute	GA	National Arts Leadership Institute – Programme de perfectionnement professionnel et ateliers
Western Arts Alliance	OR	Perfectionnement professionnel et conférences – Formation spécifiquement pour les diffuseurs
International Association for Jazz Education conference	KS	Conférences, instituts de formation, Jazz Education Journal

Analyse compétence par compétence

Les huit compétences suivantes ont été choisies lors de la conception du questionnaire à partir de l'analyse de la charte des compétences des diffuseurs du CRHSC parce qu'elles représentent les compétences essentielles croisées des diffuseurs. Pour chacune de ces compétences, nous avons examiné les aspects suivants :

- Connaissance de la formation actuellement offerte dans cette compétence
- Description de la formation présentement offerte
- Compréhension qu'a le diffuseur de la façon dont cette compétence est présentement acquise
- Attentes du diffuseur quant à la façon dont cette compétence pourra être acquise ou enseignée à l'avenir

Évaluer la qualité d'un spectacle

Les diffuseurs ne connaissent aucun cours permettant d'apprendre à évaluer la qualité artistique d'un spectacle. En général, ils ne croient pas que cette compétence s'acquière en salle de classe que ce soit par la formation structurée (collèges et universités) ou non structurée (conférences, ateliers, instituts).

Cette compétence découle de l'expérience et les diffuseurs l'acquièrent en cours d'emploi et par le réseautage avec leurs pairs. Les diffuseurs pensent qu'elle s'acquiert avec le temps et à force de voir des spectacles, mais qu'il s'agit quand même d'une compétence indispensable. Cette compétence s'apprend souvent par expérimentation ou par essais et erreurs. L'acquisition de cette compétence peut être particulièrement difficile si le diffuseur ne possède pas déjà de bonnes connaissances artistiques.

Puisque cette compétence est subjective, les diffuseurs croient qu'elle est difficile à enseigner dans une salle de cours. Même les diffuseurs d'expérience ne s'entendent pas toujours quand il s'agit de définir ce qu'est un spectacle de grande qualité. Quoi qu'il en soit, les participantes et participants voudraient une augmentation des possibilités de réseautage et de communication et des occasions d'échange.

Ils croient que l'ensemble de l'industrie pourrait en bénéficier s'ils pouvaient partager leurs connaissances et leurs expériences sur les différents spectacles qu'ils ont présentés. Ce type d'apprentissage pourrait se faire au cours des activités de contact lors desquelles les diffuseurs peuvent comparer différents spectacles du même genre et en discuter la qualité avec leurs pairs. Les participantes et participants sont très intéressés à la création de ces possibilités de réseautage.

Certains diffuseurs ont également dit que les comités culturels communautaires avaient eux aussi un rôle à jouer. Ils sont composés de citoyennes et citoyens et d'organismes qui s'intéressent à une discipline en particulier, qui rencontrent régulièrement des diffuseurs et collaborent avec eux en donnant leurs points de vue sur des formes d'art précises. Ces groupes s'intéressent habituellement à une discipline en particulier mais, pour les diffuseurs, c'est une autre façon de mieux connaître leur milieu.

Bien que les diffuseurs croient que l'évaluation de la qualité des spectacles soit un sujet difficile à enseigner, ils croient que des cours sur un genre précis pourraient servir d'introduction à une forme d'art (théâtre, musique classique, jazz, etc.). Ce type de formation peut permettre aux diffuseurs d'acquérir des connaissances sur des genres spécifiques et des critères « objectifs » pour juger de la qualité d'un spectacle. De même, certains diffuseurs ont suggéré que les manuels de base comme *La musique classique pour les nuls*, par exemple, seraient de bons moyens de se familiariser avec un sujet. Même si les diffuseurs jugent que cette compétence ne peut pas s'enseigner comme telle, ils croient qu'il existe des moyens d'aller au-delà des aspects techniques d'un spectacle et de développer un « œil artistique ».

Planifier et réaliser un événement artistique

Les diffuseurs sont au courant de plusieurs possibilités de formation structurée et non structurée leur permettant d'apprendre à planifier et à réaliser un événement artistique. Les possibilités de formation structurée mentionnées sont citées ci-dessous. Il existe également de la formation moins structurée offerte dans les ateliers proposés par CAPACOA et Performance Canada (Magnetic North) lors des événements de contact et par la Professional Association of Canadian Theatres.

- Le Capilano College offre un certificat en gestion des arts et du divertissement menant à un diplôme ainsi qu'un programme d'études supérieures dans le même domaine. Les deux programmes offrent des cours théoriques et de l'expérience pratique dans l'industrie des arts. Le programme de certificat comprend un cours sur la gestion d'un festival qui permet d'acquérir les éléments de base pour gérer un événement artistique.

- Le programme de gestion des arts et de la culture (10 mois) du Grant MacEwan College offre à la fois des cours théoriques et de l'expérience pratique. Le programme ne comprend pas de cours spécifique sur la planification et la réalisation d'un événement artistique, mais comporte des cours en gestion financière et en marketing.
- Le diplôme en gestion des arts de la University of Western Ontario offre des cours théoriques et de l'expérience pratique au sein de l'industrie. Le programme ne comprend pas de cours spécifique sur la planification et la réalisation d'un événement artistique, mais donne une formation de base en gestion financière et en marketing.
- L'Université du Québec à Montréal (UQAM) offre un *Baccalauréat* et un *Certificat en animation et recherches culturelles*. Le programme de baccalauréat dure trois ans et permet de se spécialiser en *Diffusion et démocratisation* ou en *Animation socioculturelle*. Le *Certificat en animation culturelle* mène au *diplôme d'études collégiales (DEC)*.
 - Le programme de baccalauréat en *Diffusion et démocratisation* offre plusieurs cours d'intérêt direct pour les diffuseurs.
- L'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) offre un cours en *animation culturelle* dans le cadre du programme *Études en loisir, culture et tourisme*. Ce cours prépare les étudiantes et étudiants à organiser et à animer des activités culturelles, mais ne met pas l'accent sur la logistique liée à l'organisation des événements artistiques.

Certains diffuseurs pensent que la planification d'un événement artistique est semblable à la planification de tous les types d'activités et que, par conséquent, n'importe quel cours en administration des affaires et en planification d'activités peut leur permettre d'acquérir les compétences de base dans ce domaine. Le problème, c'est que la plupart des programmes offerts, en loisirs ou en communications, par exemple, ne sont pas adaptés au milieu de la diffusion de spectacles. Les diffuseurs croient que l'industrie pourrait tirer profit d'une formation axée sur les spécificités de leur profession, particulièrement pour les diffuseurs en début de carrière.

Choisir les salles et les moments appropriés

En général, les diffuseurs ne connaissent aucune formation leur permettant d'apprendre à choisir les salles et les moments appropriés. De plus, plusieurs d'entre eux peuvent croire que ce type de formation n'est pas nécessaire puisqu'ils ne gèrent qu'une seule salle et n'ont pas accès à d'autres salles. Ils pensent que la formation liée à cette compétence serait plus utile aux diffuseurs indépendants qui ont la possibilité de choisir entre plusieurs salles selon le type de spectacle. Les diffuseurs indépendants qui peuvent faire des choix (à l'extérieur, dans un stade, un entrepôt, etc.), ont besoin de comprendre les nuances et les besoins techniques d'un spectacle.

Par contre, certains diffuseurs sont au courant qu'il existe de la formation pour acquérir cette compétence. Le Capilano College (C.-B.), le Grant MacEwan College (Alb.), et la University of Western Ontario offrent de la formation structurée dans le cadre de leurs programmes en gestion des arts. Ces programmes mènent à un certificat en gestion des arts ou à un diplôme dans un domaine connexe, mais ne sont pas conçus précisément pour les diffuseurs.

La formation non structurée est disponible grâce aux ateliers offerts par CAPACOA, le Conseil des arts de l'Ontario et les associations régionales (CCI, Contact Alberta, etc.). En plus des ateliers offerts par l'industrie, certains cours généraux de gestion d'activités (non spécifiques à l'industrie artistique) couvrent des sujets comme le choix des salles de spectacles. En général, ces cours portent davantage sur les foires commerciales qui diffèrent des spectacles dans le monde culturel. Bien que certaines de ces compétences puissent s'appliquer au monde du spectacle, les diffuseurs auraient avantage à suivre des ateliers et des cours axés sur le choix des salles de spectacle.

La formation en cours d'emploi est de loin la méthode la plus courante pour apprendre à choisir une salle de spectacle, spécialement parce que les diffuseurs (dont la plupart travaillent toujours dans la même salle) apprennent à bien connaître leur salle ainsi que les possibilités et les limites qui la caractérisent. Certains diffuseurs pensent toutefois que les détails liés au choix de la salle seront précisés par le directeur technique du spectacle ou par l'artiste.

Choisir le bon moment pour présenter un spectacle est intimement lié à la vision artistique du diffuseur et à sa capacité de bien comprendre les besoins du milieu; en d'autres mots, il s'agit d'une compétence liée au rôle de conservation des diffuseurs. Une fois encore, les répondantes et répondants disent que cette compétence s'acquiert avec l'expérience et même à la suite d'essais et d'erreurs. Aux yeux des diffuseurs, la formation structurée (les programmes offerts par les universités et les collèges) pour acquérir cette compétence n'est pas nécessaire.

Évaluer la faisabilité technique d'une production

Plusieurs diffuseurs ne savent pas s'il existe une formation pour apprendre à évaluer la faisabilité d'un spectacle ou d'un événement. Ils réfèrent souvent les aspects techniques d'un spectacle à la directrice ou au directeur technique de la salle. Il n'est donc pas nécessaire d'acquérir cette compétence. Les diffuseurs se fient à la directrice ou au directeur technique pour obtenir des conseils sur la faisabilité technique d'un spectacle. La plupart des diffuseurs ne font pas d'effort pour acquérir cette compétence, mais l'acquièrent avec le temps à force de collaborer avec leurs directeurs techniques.

Certains diffuseurs connaissent mieux la formation technique disponible au sein de l'industrie, une formation destinée toutefois aux techniciennes et techniciens de scène et pas aux diffuseurs.

- Le département des arts du théâtre et de la production technique dans les arts de la scène du Sheridan College Institute offre un programme d'apprentissage de deux ans. La Humber School of Creative and Performing Arts offre un programme de certificat en administration des arts, un certificat en création artistique communautaire et un certificat en production de théâtre. Le programme d'études en production de théâtre porte surtout sur les aspects techniques de la production.
- La faculté des communications et du design de la Ryerson University offre un programme de quatre ans en production de scène. Ce programme s'adresse aux étudiantes et étudiants qui s'intéressent à l'administration des arts, à la production et au design. Selon la description du cours, les étudiantes et étudiants peuvent acquérir plusieurs des compétences définies dans la charte des compétences des diffuseurs du CRHSC. Les cours portent sur la gestion de théâtre (dotation, budget, relations avec les artistes), les aspects techniques, les différents styles de spectacles et les principes de mise sur pied de nouveaux projets. Les étudiantes et étudiants de Ryerson peuvent également acquérir de l'expérience pratique en travaillant à des productions de théâtre et de danse.

- La Waterloo University offre un programme en arts dramatiques et en communication orale qui comprend deux cours en gestion de théâtre et en technologie et deux cours en gestion de la culture. Ces cours portent sur des sujets comme la gestion de scène, l'établissement d'un budget, le marketing et la conception technique au théâtre. Les autres couvrent les différents styles de théâtre ainsi que la direction d'acteurs et le jeu. Certaines des compétences en gestion acquises dans ce cours sont transférables à d'autres formes d'arts de la scène comme la danse et la musique, mais le volet technique n'est peut-être pas très pertinent pour les diffuseurs.
- Le Cégep de La Pocatière offre un programme collégial de théâtre, *Arts et lettres – Profil théâtre*. Orienté sur les productions théâtrales, le programme vise à familiariser les étudiantes et étudiants avec les divers aspects de la production théâtrale, de la conception à l'interprétation, en passant par la production et la diffusion.
- Le Collège Lionel-Groulx offre un programme de quatre ans en *Théâtre – Production* qui permet aux étudiantes et étudiants de se familiariser avec les différentes professions du monde du théâtre. Le programme offre une spécialisation en *gestion et techniques de scène* qui permet d'acquérir des compétences en éclairage, en son, en direction de production et en direction technique. Le programme comprend des cours théoriques et de l'expérience pratique de production puisque les étudiantes et étudiants participent à quatre productions théâtrales par année.
- Le Cégep de Saint-Hyacinthe offre l'équivalent d'un *Diplôme d'études collégiales* (DEC) de trois ans étalé sur une période de quatre ans. L'option *Théâtre – Production* permet aux étudiantes et étudiants de se familiariser avec les diverses professions du théâtre et offre une spécialisation en *gestion et techniques de scène* permettant d'acquérir des compétences en éclairage, en son, en direction de production et en direction technique. Le programme comprend des cours théoriques et de l'expérience pratique de production.
- L'École nationale de théâtre de Montréal offre des programmes en arts dramatiques, en écriture dramatique, en mise en scène, en conception de décors et de costumes ainsi qu'en production technique. L'option *Production technique* est un programme à plein temps de trois ans qui permet aux étudiantes et étudiants d'acquérir des compétences en production, en gestion, en direction technique, en gestion de scène ainsi qu'en conception de son et d'éclairage et de faire carrière dans ces domaines. Les étudiantes et étudiants reçoivent une formation théorique, mais la plupart du temps est consacré à l'apprentissage pratique de compétences techniques de production.

En plus de la formation structurée déjà mentionnée, il est possible de participer à différents ateliers. L'Institut canadien des technologies scénographiques (ICTS) offre du perfectionnement professionnel aux gestionnaires et aux techniciennes et techniciens. L'ICTS possède des bureaux régionaux en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et au Québec. (Un répondant a souligné que CAPACOA et les rencontres de contact ne sont pas un moyen adéquat d'acquérir ce type de formation.)

Évaluer la faisabilité financière d'une production

Plusieurs diffuseurs connaissent la formation disponible pour apprendre à évaluer la faisabilité financière d'une production, bien que certains n'en connaissent pas l'existence ou croient qu'il n'y a pas suffisamment de formation disponible.

Les programmes des collèges et des universités suivants offrent de la formation structurée en gestion financière d'une production : Capilano College, Grant MacEwan, University of Western Ontario, Sheridan College Institute, Humber School of Creative and Performing Arts, Ryerson University, Waterloo University et les HEC de Montréal. Les programmes de gestion des arts comportent des cours permettant d'acquérir cette compétence. Par exemple, le Grant MacEwan College offre un programme de gestion financière des arts et le Capilano College, un programme de gestion financière dans les arts et le divertissement.

- Les HEC de Montréal offrent un *Diplôme d'études supérieures (DESS) en gestion d'organismes culturels*. Ce programme de deuxième cycle vise les professionnelles et professionnels du secteur culturel et propose une composante en gestion des arts.

Des ateliers offerts par l'industrie permettent parfois d'obtenir de la formation non structurée. En 2004, par exemple, CAPACOA a offert un cours sur la gestion stratégique des recettes qu'un répondant a trouvé particulièrement intéressant. La présentation d'autres cours du genre serait fort utile.

Évaluer la faisabilité financière est une compétence transférable. Des cours généraux en affaires et en finances sont souvent offerts par les collèges communautaires et les organismes commerciaux et sont des formations adéquates. Les principes de la comptabilité et de la gestion des finances demeurent les mêmes quelle que soit l'industrie. Les diffuseurs qui veulent accroître leurs compétences peuvent trouver, dans leur région, un cours qui correspondra à leurs besoins et à leur horaire. Les collèges offrent souvent ce genre de cours le soir pour permettre aux personnes qui travaillent à plein temps d'y participer.

L'expérience qui s'acquiert avec le temps est encore le moyen le plus courant d'acquérir des compétences d'évaluation financière. C'est grâce à l'apprentissage par essais et erreurs et la formation en cours d'emploi que la plupart des diffuseurs apprennent à maîtriser les divers aspects de l'évaluation financière. Les programmes de stage et de mentorat facilitent également le processus d'apprentissage pour les diffuseurs débutants. Plusieurs salles de spectacle embauchent une personne qui a des connaissances en comptabilité qui aide le diffuseur à établir les budgets et à faire la planification financière.

Négocier les contrats

La plupart des diffuseurs savent qu'il existe de la formation pour apprendre à négocier les contrats. Certaines de ces possibilités de formation ne s'adressent pas spécifiquement à l'industrie des arts de la scène, mais sont des cours généraux sur l'art de la négociation. D'autres ne portent pas sur l'art de la négociation comme tel, mais plutôt sur les aspects techniques et légaux des contrats comme la formulation des diverses dispositions.

Les diffuseurs savent qu'ils peuvent acquérir cette compétence dans des programmes de formation structurée comme les cours de gestion des arts du Grant MacEwan College, du Capilano College et de l'University of Western Ontario. L'aperçu du cours de la production de théâtre de Ryerson indique que les contrats et les relations avec les artistes font partie du programme d'études. Dans le cadre de son programme de gestion des arts et du divertissement, le Capilano College prévoit un cours de huit jours sur la négociation de contrats.

Des organismes comme CAPACOA, BC Contact, Contact Ontario, RIDEAU et l'Atlantic Presenters Association donnent des ateliers de perfectionnement professionnel portant sur la négociation de contrats que les diffuseurs considèrent comme de bonnes possibilités de formation.

Savoir lire un contrat et y faire des ajouts exige de l'expérience et des connaissances légales. Ces ateliers permettent aux diffuseurs de mieux connaître le processus et de discuter de leurs expériences spécifiques avec leurs pairs. Des compétences efficaces de négociation peuvent également être acquises par des lectures ou des ateliers de gestion professionnelle. Plusieurs diffuseurs se servent de leur réseau professionnel pour trouver les réponses aux questions soulevées par les nouvelles situations ou les nouveaux problèmes, particulièrement s'il s'agit de questions légales. Certains diffuseurs, par exemple, demandent à leurs collègues qui travaillent dans de grands organismes où il y a du personnel légal de les aider à bien comprendre un contrat et à y faire des modifications.

Les compétences permettant de négocier un contrat et de l'interpréter s'acquièrent avec le temps. Être en mesure de faire une bonne négociation exige une expérience qui permet de savoir ce qu'il faut donner et ce sur quoi il ne faut pas céder pour obtenir une « bonne entente », ce qu'on appelle l'art d'une entente. Il est important de se créer un bon réseau diversifié pour profiter au maximum des possibilités de formation. Certains diffuseurs ont toutefois souligné que l'art de la négociation est difficile à enseigner dans une salle de classe.

Obstacles et accessibilité

Disponibilité

- Plusieurs diffuseurs pensent que les offres de formation sont limitées ou inexistantes au Canada dans certaines compétences spécifiques. Par exemple, lorsqu'on lui demandait de décrire l'état actuel de la formation, un diffuseur du Québec a répondu : « Tout est à faire ».
- Bien qu'il existe de la formation postsecondaire dans des domaines connexes comme la gestion des arts et les programmes techniques de théâtre, les répondantes et répondants considèrent qu'il n'y a pas de formation structurée pour les diffuseurs au niveau collégial, une formation équivalente à ce qui existe en administration du théâtre ou en direction technique.
- Les diffuseurs francophones pensent que les offres de formation et les possibilités de perfectionnement professionnel en français sont très limitées en dehors du Québec et de la région d'Ottawa.
- Les organismes bénévoles qui présentent des spectacles n'offrent pas de possibilités de formation et leurs diffuseurs ne peuvent pas participer à des conférences en raison du manque de temps et d'argent. Certains de ces bénévoles participent à des activités de réseautage à leurs frais.
- Le rôle du diffuseur déborde souvent sur la gestion de théâtre et plusieurs compétences communes peuvent être acquises dans les cours de gestion des arts offerts par divers collèges et universités un peu partout au Canada. Ces programmes permettent d'acquérir les compétences de base pour gérer une salle de spectacle, mais pas les compétences spécifiques au métier de diffuseur.
- Il est important de signaler qu'au moment où les entrevues ont été faites, le Capilano College travaillait à l'élaboration d'un cours de huit jours visant à familiariser les étudiantes et étudiants en gestion de festivals au rôle de diffuseur.

Connaissance

- Lorsqu'on leur demande comment ils pourraient acquérir une compétence en particulier, certains diffuseurs ne connaissent pas l'existence de la formation et ne savent pas où chercher pour trouver une formation adéquate. Quelques-uns ont parlé du manque de communication pour faire connaître la formation.
- Il faudrait trouver des solutions pour mieux faire connaître la formation qui est offerte actuellement. Cela aiderait également à recruter des diffuseurs débutants et à créer un bassin de diffuseurs qualifiés pour l'avenir. Mieux connaître ce que font les diffuseurs permettrait aux concepteurs et aux planificateurs de cours et de programmes de créer des cours permettant d'acquérir les compétences qui correspondent réellement au rôle de diffuseur et à la fonction de conservation qui y est reliée.

Financement

- Puisque les ressources des organismes municipaux et communautaires sont limitées pour permettre à leurs délégués de participer à des cours, ils doivent souvent obtenir des subventions dont les exigences sont énormes en matière de préparation des demandes, d'administration et d'obligation de faire rapport – au moins du point de vue de ces organismes dont les ressources humaines sont souvent limitées. Il faut de l'aide financière pour permettre à plusieurs groupes, dont ceux qui font partie des minorités linguistiques, de participer aux activités de réseautage et de contact.
- L'industrie des arts dans son ensemble est sous-financée. Les membres des conseils d'administration et les gestionnaires des salles de spectacle doivent donc très souvent fonctionner avec des budgets restreints. Ils ne veulent pas toujours consacrer le peu d'argent qu'ils ont au perfectionnement professionnel et aux frais de déplacement et d'hébergement. Tous les conseils d'administration ne comprennent pas le rôle du diffuseur et par conséquent, ils ne comprennent pas non plus les besoins de formation qui sont liés à ce poste.
- Un voyage pour participer à un festival ou voir un spectacle peut, par exemple, être considéré comme une dépense frivole par le conseil d'administration mais, pour le diffuseur, il peut s'agir d'un festival ou d'un spectacle qu'il voudrait présenter plus tard. Puisque l'expertise de conservation du diffuseur se bâtit à force de voir des spectacles, l'empêcher de le faire peut à la fois nuire à son perfectionnement et à l'essor de la salle de spectacle elle-même. Les événements internationaux sont souvent considérés comme trop dispendieux pour la plupart des diffuseurs canadiens qui limitent leurs possibilités d'acquérir une expérience internationale, d'être en contact avec de nouvelles opinions et de se créer des réseaux à l'étranger.

Temps

- Le temps représente un autre obstacle. Les organismes qui ont des budgets de formation adéquats sont souvent à court de personnel, ce qui rend le temps consacré à des déplacements difficiles à gérer. Si le diffuseur ne travaille pas dans un endroit situé près d'un centre urbain du Québec, de l'Ontario ou de la Colombie-Britannique, il faut ajouter du temps de déplacement pour participer à des ateliers ou à des événements importants. Si les activités de formation pouvaient se tenir dans différentes régions du Canada, cela aiderait à équilibrer l'accessibilité au perfectionnement professionnel.
- Les programmes de formation structurée sont moins accessibles aux diffuseurs professionnels qui travaillent à plein temps parce que la plupart des cours se donnent durant les heures de travail. Ceux et celles qui sont déjà actifs dans la profession sont donc moins susceptibles de s'inscrire à des programmes à plein temps. Ils peuvent toutefois être intéressés à suivre des ateliers ou des modules de courte durée.
- Il existe certains cours en ligne que peuvent suivre les diffuseurs intéressés à l'autoapprentissage. Les cours en ligne ont cependant le désavantage de créer moins de possibilités de réseautage que les activités et les ateliers offerts par l'industrie.
- En plus de consacrer du temps à participer à une conférence, plusieurs diffuseurs d'expérience veulent aussi contribuer à l'essor de la profession en donnant des ateliers, ce qui exige du temps de préparation. Les répondantes et répondants suggèrent que même les mentors éventuels auraient besoin d'aide pour pouvoir participer à l'essor de l'industrie.

kisquared



- Les programmes de mentorat et de stages sont d'excellentes méthodes de formation pour les diffuseurs débutants. Toutefois, pour les mettre sur pied, il faut du temps et de l'argent. Actuellement, les diffuseurs d'expérience consacrent bénévolement du temps pour faire du mentorat auprès des débutants, mais ce temps est nécessairement limité. Et bien que les salaires des stagiaires soient habituellement assez bas, il faut aussi trouver l'argent pour les payer.
- Les années sabbatiques pourraient régler certaines contraintes de temps, mais elles ne sont pas courantes dans l'industrie des arts.

Différences régionales

- Les principales différences régionales sont liées aux différences d'accessibilité et de disponibilité de la formation. La plupart des offres de formation se retrouvent en Ontario, au Québec et en Colombie-Britannique. Les diffuseurs des Prairies, de la région de l'Atlantique et du Nord ont peu de possibilités de formation – y compris les foires et les activités de contact.

Besoins de formation

Les participantes et participants ont également répondu à d'autres questions sur la formation :

- Formation pour acquérir des compétences que nous n'avions pas mentionnées;
- Futurs besoins de formation liée aux tendances déjà déterminées.

Formation pour acquérir d'autres compétences

Nous avons demandé aux diffuseurs si la formation était nécessaire pour des compétences qui n'avaient pas été mentionnées. La plupart pensaient que le sujet de la formation avait été couvert adéquatement et n'avaient rien à ajouter. Certains diffuseurs ont toutefois fait des suggestions dans les domaines suivants :

- *Gestion de projet* – Un cours sur les méthodes de base de la gestion de projet serait approprié et utile aux diffuseurs. Selon les répondantes et répondants, il ne serait pas nécessaire que le cours soit spécifiquement destiné aux diffuseurs, mais il devrait traiter des étapes logiques et des principes généraux d'une bonne gestion de projet.
- *Gestion des risques* – Les diffuseurs croient qu'ils doivent prendre des risques dans leur programmation pour attirer de nouveaux publics et présenter de nouveaux types de spectacles pour susciter l'intérêt de leur public actuel. Une formation sur la gestion des risques et du stress qui y est relié serait utile.
- *Systèmes de logiciels* – Plusieurs systèmes sont disponibles pour la gestion du guichet, la vente des billets, les analyses des communications et des finances (vue d'ensemble). La formation à ce sujet est souvent donnée à l'interne par les municipalités. Les fournisseurs de logiciels pourraient offrir une formation spécifiquement pour l'industrie. Connaître les nouveaux logiciels à mesure qu'ils sont disponibles serait également utile aux diffuseurs.
- *Ressources humaines* – Dans l'industrie des arts, il y a un gros roulement de personnel. Cela rend le recrutement, l'embauche et la formation du nouveau personnel difficiles pour les gestionnaires. Les diffuseurs et les gestionnaires de salles de spectacles devraient avoir accès à une formation pour les aider à analyser leurs besoins en matière de ressources humaines et à ajuster ces besoins au budget disponible.
- *La philosophie de la diffusion et le rôle de conservation* – Ce thème est au centre de la façon dont les diffuseurs définissent leur rôle dans la collectivité et leur profession. Au Québec, certains programmes offrent des cours qui semblent aborder la question. (Le *baccalauréat en animation et recherche culturelles* de l'UQAM comprend des cours comme « Art, culture et société » et « État, marché et culture » qui pourraient stimuler les étudiantes et étudiants à réfléchir à leur rôle de diffuseur d'art dans les collectivités qu'ils desservent.)

Bien que les diffuseurs soient au courant des offres de formation permettant d'acquérir ces compétences, ils croient qu'il y a des besoins dans certains domaines :

- Compétences en affaire – par exemple, l'image de marque, le marketing, la gestion des ressources humaines et l'établissement des budgets.

- Réseautage – les possibilités de participer à des foires pour assister à des spectacles avec des collègues.
- Mentorat et stages pour les diffuseurs débutants – particulièrement avant que les vagues de retraites ne commencent. La plupart des diffuseurs actuels ont appris leur métier « sur le tas ».

Futurs besoins de formation

Nous avons demandé aux diffuseurs de définir les futurs besoins de formation en fonction des tendances qui, d'après eux, toucheront l'industrie au cours des cinq prochaines années (voir *Tendances au sein de l'industrie* ci-dessus). Voici les besoins de formation mentionnés :

- Compétences artistiques :
 - Appréciation artistique régulière – se tenir à jour sur les nouveaux genres et les nouvelles disciplines
 - Exposition aux nouveaux artistes et aux nouvelles formes d'art grâce aux foires de spectacles
- Compétences en gestion :
 - Analyse du marché – compétences permettant aux diffuseurs d'être concurrentiels dans leur part de marché par rapport aux autres formes de divertissement – une exigence de plus en plus urgente puisque la taille des spectacles et les prix des billets ne cessent d'augmenter
- Compétences techniques :
 - Introduction aux nouvelles technologies, nouvelles techniques en audio et vidéo et applications Internet (pour le marketing, la publicité et la découverte de nouveaux artistes, entre autres)
 - Formation sur les logiciels de gestion du guichet et la vente de billets
 - Comment utiliser et tirer profit des technologies Internet
 - Comment se tenir à jour sur les nouvelles technologies
 - Comment adapter les salles de spectacle à des spectacles comportant plus de technologie

Lacunes dans la formation

Tout le monde admet unanimement qu'il y a des lacunes dans la formation destinée aux diffuseurs. Les principales lacunes sont les suivantes :

- **Connaissance de la profession** – Le rôle de diffuseur semble être plus ou moins compris au sein de l'industrie, en partie parce qu'il s'intègre à d'autres fonctions (directrice ou directeur artistique, gestionnaire de salle de spectacle, directrice ou directeur de salle de spectacle).
- **Communication** – Tous les diffuseurs ne savent pas qu'il existe actuellement de la formation pour les membres de leur profession.
- **Manque de possibilités de formation structurée** – Il n'existe pas de programme d'études menant spécifiquement à un diplôme ou à un certificat en diffusion de spectacles. Les programmes actuels en gestion des arts, en administration des affaires et en production de théâtre permettent aux diffuseurs d'acquérir certaines compétences de base communes, mais ne traitent pas directement de la diffusion de spectacles. La diffusion de spectacles est très rarement abordée dans les cours de gestion des arts. Selon un diffuseur : « Il n'existe pas de cours de diffusion de spectacles 101 ».
- **Formation en français** – À l'extérieur du Québec et de la région d'Ottawa, les possibilités de formation en français sont particulièrement rares.
- **Accessibilité** – Les répondantes et répondants ont mis l'accent sur l'importance du réseautage et d'une formation qui permette des possibilités de réseautage. Assurer l'accès au perfectionnement professionnel et aux possibilités de réseautage est considéré comme la question la plus urgente.

Possibilités de formation

Les répondantes et répondants ont proposé les méthodes suivantes pour répondre aux besoins de formation de l'industrie :

- Les diffuseurs voudraient voir davantage de formation structurée sur la diffusion de spectacles. Ils ne croient toutefois pas que la reconnaissance professionnelle ou l'accréditation soit la solution. La priorité est d'assurer un meilleur accès aux cours pertinents et de rendre les mécanismes de prestation de cours plus flexibles.
 - Un diffuseur a dit (en français) que l'industrie avait besoin de se « professionnaliser », particulièrement au niveau préalable à l'emploi. Pour combler les besoins de formation, les diffuseurs proposent principalement un processus de formation plus structuré. Les études postsecondaires (université, collège, cégep) ainsi que de meilleures possibilités de réseautage seraient très utiles à ceux et celles qui entrent dans la profession.
 - Les diffuseurs pensent également que des processus de formation plus structurés aideraient à faire connaître la profession et à mieux la reconnaître et favoriseraient les études préalables à l'emploi en définissant mieux les possibilités de cheminement de carrière.

- L'industrie pourrait tirer profit de programmes de formation structurée dont les heures de cours seraient plus flexibles.
- Les diffuseurs préfèrent clairement les activités de perfectionnement professionnel où ils ont des possibilités de réseautage. Ce type de formation s'ajoute à un programme d'études plus structuré et aide les diffuseurs à se tenir au courant des tendances au sein de l'industrie. Les ateliers et les conférences de l'industrie peuvent continuer à répondre aux futurs besoins de formation et s'adapter aux nouveaux besoins de l'industrie.
- Les programmes de mentorat et de stages financés adéquatement sont également une méthode de formation favorisée. Ils sont importants parce qu'une très grande partie des compétences dont les diffuseurs ont besoin, s'acquiert par l'expérience pratique.
- Théoriquement, un programme de formation structurée pour les diffuseurs pourrait ressembler aux programmes actuels en gestion des arts et en technologie du théâtre. Le modèle de programme d'études postsecondaires en diffusion de spectacles sera interdisciplinaire et comporterait de la formation permettant d'acquérir à la fois des compétences en arts, en gestion et en technique. Les éléments suivants devraient en faire partie afin de correspondre aux fonctions de base du métier de diffuseur :
 - Compétences en conservation – évaluer et choisir des produits artistiques en fonction du public et de la salle de spectacle tout en maintenant le même niveau de recettes;
 - Appréciation artistique – développer un « œil » artistique ou esthétique;
 - Formation dans un genre en particulier – augmenter l'expertise sur les différentes formes artistiques de spectacle.
- Créer un manuel de formation pour les diffuseurs serait également un bon moyen d'informer non seulement les membres de l'industrie des arts de la scène, mais également le grand public de ce que font les diffuseurs et de faire connaître leur rôle unique dans le monde des arts et les collectivités qu'ils desservent.
- Un manuel qui comprendrait des « études de cas de réussites et d'échecs dans l'industrie de la diffusion (semblables à la pratique qui existe en médecine et en droit) » pourrait également permettre aux diffuseurs de se familiariser avec les meilleures pratiques et les leçons apprises au sein de l'industrie.

Annexe A : Questionnaires

Français

NOM DU DIFFUSEUR : _____

ENTREPRISE DU DIFFUSEUR : _____

TÉLÉPHONE : (____) _____ - _____ POSTE : _____

VILLE : _____

PROVINCE: C.-B. .01 Alb.....02 Sask.....03 Man04 Ont.....05
 Qc06 N.-B....07 N.-É.....08 I.P.É....09.. T.-N....10
 Terr...11

TERRITOIRE : VILLE : _____ PROVINCE : _____ NATIONAL : _____

STATUT D'EMPLOI : Indépendant, qui travaille à son compte (à contrat).....1
 Propriétaire ou employé2

Pourrais-je parler à _____ ?

MESSAGE POUR LE RÉPONDEUR : Bonjour je m'appelle _____ et j'appelle au nom du CRHSC, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel. Je communique avec vous pour vous demander de participer à l'étude nationale sur les diffuseurs de spectacles. J'aimerais parler à un diffuseur de votre organisme. Pourriez-vous me rappeler au 1-888-950-8002. Je tiens à vous assurer que j'effectue bien cette enquête au nom du CRHSC et qu'il ne s'agit pas de sollicitation téléphonique. J'espère pouvoir vous parler bientôt. Je vous rappelle le numéro sans frais : 1-888-950-8002. Merci beaucoup.

Bonjour je m'appelle _____ et j'appelle au nom du Conseil des ressources humaines du secteur culturel pour vous demander de participer à l'étude nationale sur les diffuseurs de spectacles. Nous aimerions discuter de la diffusion de spectacles et j'aimerais communiquer avec une personne qui soit en mesure de parler de ses expériences de formation et d'acquisition de compétences Êtes-vous cette personne ? **SI NON, QUI SERAIT LA BONNE PERSONNE. PRENDRE SES COORDONNÉES EN NOTE.**



SI OUI... Répondre au questionnaire ne devrait pas prendre plus de 20 minutes. Avez-vous le temps de le faire maintenant? **SI NON, QUAND CELA VOUS CONVIENDRAIT-IL. PRENDRE UN RENDEZ-VOUS TÉLÉPHONIQUE.**

Avant de commencer, je tiens à vous affirmer que tous les renseignements recueillis au cours de l'enquête sont strictement confidentiels. Nous garantissons l'anonymat. Nous allons vous poser des questions sur vos expériences mais le nom des personnes et des entreprises n'apparaîtront pas dans les résultats de la recherche. Le rapport qui sera soumis au CRHSC ne portera que sur les résultats globaux de l'étude.

Q1 Depuis combien d'années travaillez-vous comme diffuseur de spectacles ?

___ ___ ___ années **NE SAIT PAS = 999**

Q2 Comment en êtes-vous venu à la profession de diffuseur ?

Q3 Quelles sont les genres de spectacles diffusés dans votre salle de spectacle ?
(théâtre, danse, musique, etc.) ?

Q4 Est-ce que vous utilisez un autre terme ou une autre appellation que « diffuseur »
pour décrire votre profession ?

Q5 Quelle formation avez-vous suivie ou quelles études avez-vous complétées avant
de devenir diffuseur ?

Q6 Avez-vous suivi d'autres formations depuis que vous travaillez comme diffuseur ?

Q7 S'agissait-il d'une formation structurée (offerte par un organisme ou un
établissement de formation) ?

Oui.....1
Non.....2
Ne sait pas ou refuse de répondre9

- Q8 Qui offrait cette formation ? *Prenez des renseignements sur la méthode d'apprentissage : structurée, en cours d'emploi, atelier.*
-
- Q9 Quelles compétences avez-vous acquises grâce à cette ou ces formations ?
-
- Q10 Quand vous pensez à la profession de diffuseur de spectacles en général, quelles sont les compétences que vous considérez comme essentielles ?
-
- Q11 Parmi les compétences essentielles, quel type de formation existante peut permettre d'acquérir la compétence suivante : *Savoir évaluer la qualité d'un spectacle ?*
-
- Q12 Quel type de formation existante peut permettre d'acquérir la compétence suivante : *Planifier et réaliser un événement artistique ?*
-
- Q13 Quel type de formation existante peut permettre d'acquérir la compétence suivante : *Choisir la salle et le moment appropriés pour présenter un spectacle ?*
-
- Q14 Quel type de formation existante peut permettre d'acquérir la compétence suivante : *Évaluer la faisabilité technique d'une production ?*
-
- Q15 Quel type de formation existante peut permettre d'acquérir la compétence suivante : *Évaluer la faisabilité financière d'une production ?*
-

Q16 Quel type de formation existante peut permettre d’acquérir la compétence suivante : *Négociier des contrats* ?

Q17 En plus des compétences essentielles que vous avez nommées, y a-t-il d’autres compétences dont nous n’avons pas parlé et pour lesquelles une formation serait nécessaire ?

Q18 Au cours de la dernière année, avez-vous participé à des conférences ou à des ateliers reliés à votre profession ?

Oui.....1
Non.....2
Ne sait pas, refuse de répondre9

Q19 Quelles compétences y avez-vous acquises ?

Q20 Qui offrait cette formation ?

Q21 Parlons maintenant de *la disponibilité* de la formation destinée aux diffuseurs de spectacles au Canada. Que pensez-vous des offres de formation actuelles pour les diffuseurs ?

Q22 D’après vous, existe-il une lacune dans la formation destinée aux diffuseurs au Canada ? *Posez des questions sur les différences régionales et sur la formation relative aux différentes compétences.*

Q23 Connaissez-vous des compétences pour lesquelles la formation n’est pas du tout disponible ?

Q24 Y a-t-il une formation que vous aimeriez suivre, mais qui n'est pas accessible ?
Posez des question sur les obstacles tels que : coût, lieu, disponibilité et pertinence.

Q25 Quels sont, selon vous, les changements qui auront un effet sur la diffusion des arts de la scène dans les cinq prochaines années ? *Posez des questions sur des phénomènes tels que l'évolution des technologies, etc.*

Q26 Quelle sorte de formation peut aider le diffuseur à s'adapter à ces changements ?

Q27 Avez-vous d'autres commentaires sur les besoins de formation ou les lacunes dont nous n'avons pas encore parlé ?

Si vous souhaitez ajouter d'autres renseignements, SVP, communiquez avec **kisquared** par téléphone au 1-888-950-8002 ou par courriel à ki2@kisquared.com.

English

PRESENTER NAME: _____

PRESENTER COMPANY NAME: _____

PHONE: (____) _____ - _____ EXT: _____

CITY: _____

PROVINCE: BC.....01 AB02 SK03 MB04 ON.....05

PQ.....06 NB07 NS08 PEI.....09.. NF10

Terr...11

AREA COVERED: CITY: _____ PROVINCE: _____ NATIONAL: _____

EMPLOYMENT STATUS: Self-employed (contract) 1 Owner or Employee2

May I please speak to _____ ?

ANSWERING MACHINE MESSAGE: Hello, my name is _____ and I'm calling on behalf of the CHRC – the Cultural Human Resources Council about the national training study for presenters. Your name was given to us as a presenter. I would appreciate it if you could return my call at 1-888-950-8002. Also, let me assure you I am conducting research on behalf of the CHRC. This is not a sales call. I look forward to speaking with you soon. And again, the toll free number is 1-888-950-8002. Thanks!

Hello, my name is _____ and I'm calling on behalf of the Cultural Human Resources Council, about a national training study for presenters. We would like to discuss the occupation of presenter in the industry, and are looking to speak to someone who can describe their experiences with skill building and training. Would that person be you?
IF NO, ASK WHO WOULD BE APPROPRIATE RESPONDENT AND RECORD CONTACT INFO.

IF YES... This interview should only take about 20 minutes – do you have time right now to complete this interview? **IF NOT, ASK IF THERE IS A BETTER TIME AND ARRANGE TO CALL BACK.**

Before we begin I would just like to assure you this information will never be shared with any government agency. All the information gathered through this study is strictly confidential. We guarantee your anonymity.



We will be asking questions about your own experiences, but no individual or business names will be attached to the research findings, and the report submitted to the CHRC will only discuss the results of the survey as a whole.

Q1 How many years have you worked as a presenter?
____ _ years **DK / REF ENTER 999**

Q2 How did you get started working as a presenter?

Q3 What type of productions are you involved with? (e.g. theatre, dance, music)

Q4 Do you use another name or description for your profession other than presenter?

Q5 Prior to becoming a presenter, what types of education or training prepared you for your first day as a presenter?

Q6 Since becoming a presenter, what types of training or learning have you undertaken?

Q7 Was any of that training formal in nature?

Yes 1
No 2
Don't know / refused 9

Q8 Who offered the training? *Probe for formal institutional training, on the job or workshop formats*

Q9 What skills did you learn?

Q10 Thinking about the job of presenter, generally, what skills do you feel are essential for every presenter to have in order to do the job?

Q11 Thinking again about the skills that a presenter requires to do the job, what types of training are available to you so you can do things like assess the quality of an artistic performance?

Q12 What about: plan and execute an artistic event?

Q13 What about: select appropriate venues and timing of a production?

Q14 What about: assess technical feasibility of a production?

Q15 What about training to assess the financial feasibility of a production?

Q16 What about training for skills to negotiate contracts?

Q17 Thinking about all the skills required by presenters, are there any skills that we have not spoken about for which training is required?

Q18 In the past year, have you attended any conferences or seminars related to your job?

Yes1
 No.....2
 Don't know / refused9

Q19 What skills did you learn?

Q20 Who offered the training?

Q21 Thinking quite broadly about the industry now, right across Canada, how do you feel about the availability of training offered in Canada to presenters at this current time?

Q22 Is there a training gap in Canada? *Probe for regional differences and training related to specific skills.*

Q23 Are there any skills where training is simply unavailable?

Q24 What training would you like but is not accessible to you? *Probe for barriers like cost, locale, availability and relevance*

Q25 What changes do you feel are coming to the industry in the next five years? *Probe for differences between now and advances in technology etc.*

Q26 What training can be undertaken to prepare for these changes?

Q27 Do you have any other comments about training needs or gaps that we haven't covered?

If you think of any other information please contact **kisquared** by phone at 1-888-950-8002 or via email at ki2@kisquared.com.

kisquared



Annexe B : Références

Offres de formation

Les tableaux 5 à 7 donnent la liste des établissements cités par les répondantes et répondants.

TABLEAU 5 POSTSECONDAIRE

Établissement	Programme ou cours	Site Web
Grant MacEwan College	Arts and Cultural Management	http://www.macewan.ca/web/pvca/arts/home/index.cfm
Capilano College	Arts and Entertainment Management	http://www.capcollege.bc.ca/programs/arts-entertainment/about.html
Banff Centre for the Performing Arts	Performing Arts Residencies	http://www.banffcentre.ca/programs/program.aspx?id=219
University of Toronto	Arts Management	http://www.uts.utoronto.ca/courses/calendar03/Arts_Management.html
University of Western Ontario	Diploma in Arts Management	http://www.westerncalendar.uwo.ca/western/web/2007(old)/DIPLOMA_IN_ARTS_MANAGEMENT_305141.html
Humber School of Creative and Performing Arts	Arts Administration/Cultural Management Arts Administration Certificate	http://creativeandperformingarts.humber.ca/index.html
Sheridan School of Animation Arts and Design	Theatre Arts – Technical Production	http://www1.sheridaninstitute.ca/programs/0708/ptatp/
Ryerson University	Theatre: Performance Production	http://www.ryerson.ca/undergraduate/admission/programs/techpro.html
University of Waterloo Centre for Cultural Management	Divers programmes en gestion culturelle	http://manageculture.com
Université du Québec à Montréal (UQAM)	<i>Baccalauréat en animation et recherche culturelle</i>	http://www.arc.uqam.ca/
	<i>Certificat en animation culturelle</i>	
	<i>Cours : Organisation d'événements culturels et de communication</i>	
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)	<i>Programme court de deuxième cycle en administration publique</i>	http://www.uqac.quebec.ca/
Université du Québec à Trois-Rivières (UQATR)	<i>Cours en animation culturelle</i>	https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/Pgm/Html/pgmw003.html

Tableau 1, suite

Établissement	Programme ou cours	Site Web
Cégep de La Pocatière	Arts et Lettres – Profil théâtre	http://www.cegeplapocatiere.qc.ca/web/?section=accueil&id=150
Collège Lionel-Groulx	Théâtre - Production	http://www.clg.qc.ca/for/index.html
Cégep de Saint Hyacinthe	Théâtre - Production	http://www.cegepsth.qc.ca/section02/02_1_2_12.html
École nationale de théâtre du Canada	Production technique	http://www.ents.qc.ca/nts/techproduction.htm

TABLEAU 6 ASSOCIATIONS

Organisme	Programme, cours ou événement	Site Web
BC Touring Council	Pacific Contact – Foire annuelle et conférence	http://www.bctouring.org/
Arts Touring Alliance of Alberta	Alberta Showcase – Foire annuelle de spectacles en tournée	http://www.artstouring.com/
Organization of Saskatchewan Art Councils (OSAC)	Saskatchewan Showcase of the Arts – Conférence et ateliers	http://www.osac.sk.ca
Manitoba Arts Council	Supports Manitoba Showcase Contact, une foire biennale en coopération avec le Manitoba Arts Network et le ministère de la Culture, du Patrimoine et du Tourisme	http://www.artscouncil.mb.ca
CCI, Ontario's Arts Presenting Network	Contact Ontario – Conférence annuelle et forum de présentation	http://www.ccio.on.ca/
Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)	Conférence annuelle, séminaires d'acquisition de compétences et modules d'apprentissage en ligne	http://www.capacoa.ca/site/index.php?lang=en
Professional Association of Canadian Theatres	Conférence annuelle – Forum sur divers questions touchant le théâtre. Arts Leadership Network, pour les administrateurs d'expérience	http://www.pact.ca/
Performance Creation Canada	Réseau pancanadien sur la création de spectacles. Séances de réseautage deux fois par année dans différents lieux au Canada	http://www.performancecreationcanada.ca/
Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU)	Bourse RIDEAU – Conférence, symposium, ateliers	http://www.rideau-inc.qc.ca/
Atlantic Presenting Association	Contact East – Foire et ateliers, à tous les deux ans	http://www.atlanticpresenters.ca/
Les Fenêtres de la création théâtrale	Assemblée annuelle accompagnée de présentations et de discussions	---
Les Voyagements	Foire de présentation, ateliers de mentorat et activités de réseautage	---

TABLEAU 7 ASSOCIATIONS AMÉRICAINES

Organisme	Programme, cours ou événement	Site Web
Arts Leadership Institute	National Arts Leadership Institute – Programme et ateliers de perfectionnement professionnel	http://www.southarts.org/site/c.guYLaMRJxE/b.1313007/k.4BA7/National_Arts_Leadership_Institute.htm
Western Arts Alliance	Perfectionnement professionnel et conférences – spécifiquement pour les diffuseurs	http://www.westarts.org/
International Association for Jazz Education conference	Conférences, Teacher training institutes, Jazz education journal	http://www.iaje.org/

Ressources du CHRC

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de formation technique en théâtre, consultez les rapports suivants produits par le CRHSC :

- *Analyse des lacunes dans la formation destinée aux techniciennes et techniciens en automation*
- *Analyse des lacunes dans la formation destinée aux techniciennes et techniciens de scène*
- *Analyse des lacunes dans la formation destinée aux gréieuses et gréeurs de spectacles*

Liens vers des programmes d'études en arts

Voici la liste de quelques collèges et universités qui offrent des programmes de gestion des arts au Canada, telle qu'affichée sur le site Web de la Canadian Association of Arts Administration Educators (<http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/>). Ces programmes permettent d'acquérir un certain nombre de compétences dont ont besoin les diffuseurs. En général, il ne s'agit pas de programmes spécifiquement destinés aux diffuseurs..

- *Aboriginal Cultural and Arts Management*, Niagara College of Applied Arts and Technology
http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=14
- *Arts and Cultural Management*, Grant MacEwan College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=11
- *Arts Administration - Cultural Management Certificate (Post Diploma)*, Humber College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=12
- *Arts Administration Certificate*, Humber College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=23
- *Community Arts Development Certificate*, Humber College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=24

kisquared



- *Co-operative Program in Arts Management*, University of Toronto at Scarborough
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=2
- *Cultural Management Specialization*, University of Waterloo
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=1
- *Cultural Resource Management*, University of Victoria
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=17
- *Diploma in Arts Management*, University of Western Ontario
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=21
- *Diploma in Institutional Administration (Arts Option)*, Concordia University
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=8
- *Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'organismes culturels*, HEC Montréal
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=10
- *Entertainment Administration Certificate Program*, Durham College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=9
- *MBA Program in Arts and Media Management*, York University
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=13
- *Management Development for the Arts*, Banff Centre for Management
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=7
- *Manitoba Arts and Cultural Management Program*, University of Winnipeg and University of Manitoba
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=22
- *Performing Arts Management*, Capilano College
http://ccm.uwaterloo.ca/caaaae/courses/course_descrip1.cfm?Course_ID=20