

**LES RESSOURCES
HUMAINES EN CULTURE**
DU NOUVEAU-BRUNSWICK



LA CONCEPTUALISATION D'UN NOUVEAU
MÉCANISME POUR LE DÉVELOPPEMENT DES
RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE AU
NOUVEAU-BRUNSWICK

**LES RESSOURCES
HUMAINES EN CULTURE**
DU NOUVEAU-BRUNSWICK

**Encadrement**

Carmen Gibbs

Coordination

Romain Blanchard

Rédaction

Louise Boucher
Françoise Bonnin

Soutien à la rédaction

René Cormier
Jean-Philippe Raiche

Traduction

Jo-Anne Elder

Comité de révision

Julie Scriver
Kate Wallace

Photos

AAAPNB

© Association acadienne des artistes professionnel.le.s du Nouveau-Brunswick, 2014

140, rue Botsford, bureau 29
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 4X5
(506) 852-3313
info@aaapnb.ca
www.aaapnb.ca

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

La Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société acadienne au Nouveau-Brunswick, publiée en 2009 dans le cadre des États généraux des arts et de la culture, et traduite en anglais en 2010, énonce clairement les besoins des ressources humaines du secteur culturel, notamment en matière de formation continue et de développement des artistes, des personnes à l'emploi des organismes à but non lucratif et industries culturelles, sans oublier les besoins de formation des artistes qui travaillent dans le milieu scolaire ou qui sont impliqués, avec d'autres intervenants, dans l'aménagement culturel du territoire.

Comme tout travailleur ou travailleuse, ceux du secteur culturel requièrent, non seulement une formation initiale, mais aussi une formation continue ainsi que la possibilité d'accroître leurs connaissances et leurs aptitudes, tout au long de leur carrière. La formation et le développement professionnel sont des nécessités incontournables : d'une part, parce que la nature même de l'activité artistique exige souvent d'être à l'affût des techniques, des technologies et des outils innovateurs ; d'autre part parce que les artistes ont besoin de connaissances additionnelles et d'accompagnement, éléments indispensables à la bonne gestion de leur carrière.

À la différence de certains secteurs d'activités qui importent les fournitures et qui délocalisent les emplois, le secteur culturel du Nouveau-Brunswick, fort de 15 600 artistes et travailleurs culturels, génère des retombées directes dans l'économie locale et régionale. Le rehaussement des compétences de toutes et tous dans l'écosystème du travail culturel améliore sans contredire la valeur économique des biens et services culturels.

Conscient de cet état de fait et désireux d'adapter ses politiques publiques au monde du travail atypique qui gagne en croissance partout au pays, le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture ont confié à l'Association acadienne des artistes professionnel.le.s du Nouveau-Brunswick (AAAPNB), en octobre 2012, la mission de mener une concertation sur la question du développement des ressources humaines en culture au Nouveau-Brunswick.

L'AAAPNB a immédiatement saisi l'ampleur du travail à accomplir et mesuré toute la responsabilité liée au fait de travailler avec la communauté acadienne, la communauté anglophone et la communauté autochtone, avec l'ensemble du milieu des arts et de la culture (artistes, travailleurs culturels, décideurs publics), bref avec un très grand nombre de partenaires. On ne saurait assez insister sur un fait : œuvrer de concert, Acadiens, Anglophones et Autochtones, nous aura permis d'abattre des murs, de rapprocher les solitudes et de construire ensemble. Ce succès illustre à merveille l'un des apanages de la culture : la puissance de concevoir, de créer, de rassembler tout en laissant un héritage.

Pour assurer le succès de cette concertation, tout a été mis en œuvre. Une grande attention a été accordée au processus en privilégiant une approche soucieuse de respecter chaque étape et fondée sur le principe de démocratie. Les membres de la Table ont participé de manière active et assidue aux travaux. Aussi, la contribution de la Table est-elle évaluée à 1604 heures auxquelles s'ajoutent les 402 heures que représente l'apport du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) par l'entremise de sa directrice générale, Louise Boucher. Au nom de l'AAAPNB, je tiens à les en remercier toutes et tous.

Un constat unanime s'est dégagé des discussions de la Table : il est désormais temps pour le Nouveau-Brunswick de se doter d'un conseil des ressources humaines en culture. Nos travaux auront d'ailleurs permis de concevoir ce nouveau mécanisme : il devra avoir une force

représentative, reconnue, inclusive et sa première responsabilité sera de veiller à la mise en œuvre d'une stratégie de développement des ressources humaines en culture au Nouveau-Brunswick, comme à son financement et sa coordination.

Fruit du travail collectif de la communauté des arts et de la culture du Nouveau-Brunswick, le rapport que voici est donc à la fois un premier jalon et un outil essentiel au développement des ressources humaines en culture au Nouveau-Brunswick. Il résume deux ans de travail rigoureux et s'inscrit dans le processus de réalisation d'un objectif commun : inscrire au cœur du projet de société le plein développement de l'artiste professionnel.le et de l'écosystème culturel.

Carmen Gibbs
Directrice générale

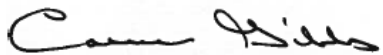


TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE DES TRAVAUX	6
1. IL ÉTAIT UNE FOIS, UNE VISION.....	8
2. LA STRATÉGIE RH POUR CONSOLIDER L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL...	9
3. LE MONDE DU TRAVAIL ATYPIQUE EN CULTURE : QUELQUES BALISES.....	14
CONSULTATION DE LA TABLE DE CONCERTATION	25
4. RAPPEL DES DÉMARCHES	26
5. LA STRATÉGIE RH : DES CARRIÈRES ARTISTIQUES ET EMPLOIS CULTURELS DURABLES.....	31
6. LE FUTUR MÉCANISME RH	39
ANNEXES	65

CONTEXTE DES TRAVAUX

Cette démarche répond à la vision de la Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société acadienne au Nouveau-Brunswick¹. Cette dernière a été publiée en 2009 suite à la tenue des États généraux des arts et de la culture qui ont débuté en 2004, et ensuite adaptée en anglais, à la demande des Néo-Brunswickois anglophones. La Stratégie globale énonce clairement les besoins des ressources humaines du secteur culturel, notamment en matière de formation continue et de développement des artistes, des personnes à l'emploi des organismes à but non lucratif et industries culturelles (organisations), sans oublier les besoins de formation des artistes qui travaillent dans le milieu scolaire ou qui sont impliqués, avec d'autres intervenants, dans l'aménagement culturel du territoire.

Le secteur culturel du Nouveau-Brunswick était bien au fait de la dévolution fédérale-provinciale des mesures de main-d'oeuvre, survenue en 1997, qui confie à chaque province et territoire la responsabilité des services, dont la formation continue. Rappelons que le Néo-Brunswickois Richard Horsnby demeure, à ce jour, le président ayant la plus grande longévité à la tête du conseil canadien : le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) fondé en 1995. Sous son impulsion et avec l'appui du milieu, le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture a amorcé une démarche visant à mettre sur pied un conseil sectoriel pour soutenir le développement des ressources humaines en culture en 2008-2009, puis il a estimé que l'initiative en revenait à la communauté.

En 2011, le ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail estime à son tour que l'initiative doit provenir du milieu et donne à l'AAAPNB le mandat de concerter toutes les communautés pour développer une stratégie des ressources humaines en culture pour l'ensemble du Nouveau-Brunswick.

Le moyen privilégié a été la mise en place d'une Table de concertation sur les ressources humaines en culture du Nouveau-Brunswick en vue de concevoir un nouveau mécanisme ayant une force représentative, reconnue et inclusive.

Soucieuse d'être bien outillée pour mener une démarche d'une telle ampleur, avec l'accord du ministère de l'Éducation postsecondaire, Formation et Travail (MEPFT), l'AAAPNB a sollicité la collaboration du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), un organisme voué au développement des ressources humaines en culture au Québec. Cinq (5) rencontres statutaires de la Table de concertation se sont déroulées entre novembre 2012 et mai 2014.

Les premières sections du présent rapport circonscrivent l'univers du travail atypique en culture, - un secteur d'activité caractérisé par les emplois non traditionnels - et soulève les défis d'ajustement des mesures de main-d'œuvre dans notre province. La section intitulée "Consultation de la Table" positionne la Stratégie des ressources humaines en culture (ci-après Stratégie RH) et décrit le nouveau mécanisme qui va entreprendre les actions et livrer les services.

Selon la Stratégie RH, la culture est un secteur d'emploi qui cherche à consolider et à accroître son impact économique selon la nature cyclique de son activité et qui veut développer des carrières artistiques et des emplois durables sur son territoire.

¹ Tout au long du document, les mots soulignés renvoient à l'annexe 4 : Définitions et sources documentaires, p.72.

En relevant ce défi, le gouvernement du Nouveau-Brunswick montrera notamment qu'il peut adapter des politiques publiques au travail atypique, dont la croissance a été deux fois plus grande que celle de l'emploi régulier à temps plein au cours des dernières années.

Selon David Campbell, dans *Sustaining New Brunswick's Arts and Cultural Workforce* (Soutenir la main-d'œuvre en arts et culture au Nouveau-Brunswick), un rapport commandé par ArtsLink NB en 2013, « En considérant divers paramètres et chiffres-clé, il est évident que le profil actuel de la force de travail en arts et culture au Nouveau-Brunswick n'est pas aussi fort qu'ailleurs au Canada ».

David Campbell indique que les artistes et les travailleurs culturels du Nouveau-Brunswick ont un niveau de scolarité élevé mais que leurs carrières se distinguent par des emplois à temps partiel et des revenus moins élevés que la moyenne. Le vieillissement de cette population est plus rapide que dans les autres provinces puisque les artistes plus jeunes quittent le Nouveau-Brunswick pour s'établir et travailler ailleurs. L'intensité de l'emploi culturel et artistique au Nouveau-Brunswick se situe à l'avant-dernière place dans l'ensemble des provinces canadiennes : 44 pour cent au-dessous de la moyenne nationale².

L'auteur affirme également la prédominance d'emplois à temps partiel ou saisonnier dans ce secteur. Cette tendance est confirmée par les artistes qui ont répondu au sondage entrepris dans le cadre de la préparation du rapport. « Les résultats qualitatifs tirés du sondage font valoir la multiplication d'emplois ainsi que la diversité de tâches reliées à la gestion de la carrière artistique; les artistes cumulent ces nombreuses responsabilités au-dessus de leur pratique de création », constate-t-il³.

Les ressources humaines en culture se trouvent dans une situation de faibles revenus. Les deux-tiers des répondants au sondage ont déclaré des revenus de moins de 40 000 \$ par an.

Parmi les 360 artistes et travailleurs culturels interrogés par David Campbell, la formation initiale et continue ont été relevées comme prioritaires. Campbell observe que la formation figure parmi les trois premiers facteurs qui constituent des obstacles majeurs au développement du secteur des arts et de la culture (les deux autres facteurs sont le financement/les revenus et le développement des marchés)⁴.

² *Sustaining New Brunswick's Arts and Cultural Workforce*, David Campbell, 2013, p. 6.

³ Ibid, p. 7.

⁴ Ibid, p. 8.

1. IL ÉTAIT UNE FOIS, UNE VISION

En guise de vision d'avenir, relisons les « résultats ultimes » ou espérés qui étaient associés aux diverses stratégies sectorielles de la *Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société acadienne au Nouveau-Brunswick*, publiée en 2009 suite à la tenue des États généraux des arts et de la culture. Cette amélioration que la communauté acadienne appelle de ses vœux est également souhaitée par les communautés anglophone et autochtone, comme en fait foi la mobilisation autour de la Table de concertation des ressources humaines du Nouveau-Brunswick.

Les extraits ci-dessous concernent explicitement l'amélioration du savoir-faire et l'acquisition de nouvelles compétences des ressources humaines.

- L'artiste bénéficie d'un large éventail de cours de formation initiale et continue, dans toutes les disciplines artistiques et à tous les niveaux de son développement professionnel. Offertes à l'intérieur comme à l'extérieur de la province, celles-ci lui permettent de se mesurer à ce qui se fait ici et ailleurs et de réaliser son plein potentiel artistique sans nécessairement s'expatrier à l'extérieur de la province.
- L'artiste peut compter sur des appuis financiers adéquats sous forme de bourses, de stages, de mentorats, d'accompagnement, et accéder facilement aux informations utiles à son développement professionnel, pour améliorer sa production artistique et atteindre son plein potentiel de création artistique.
- Le travail des artistes est davantage reconnu et mieux rémunéré et reçoit un plus grand appui, tant des gouvernements, des organismes artistiques et culturels, des entreprises culturelles que des autres secteurs de la société (...).

Stratégie sectorielle 1 - **L'artiste créateur**

- L'ensemble du personnel recruté pour travailler au sein des infrastructures artistiques et culturelles est qualifié, compétent, formé, reconnu et bien rémunéré.
- L'ensemble du personnel embauché pour travailler au sein des infrastructures artistiques et culturelles a accès à des programmes de formation et de perfectionnement professionnels, adaptés à leurs besoins et qui leur permettent d'acquérir toutes les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs mandats.
- Les infrastructures (...) ont accès à un financement de base pluriannuel qui leur permet d'embaucher des ressources humaines professionnelles sur une base permanente, d'offrir un encadrement adéquat et la formation requise aux bénévoles impliqués, d'améliorer la gouvernance et de répondre à leurs mandats respectifs.

Stratégie sectorielle 2 - **Les infrastructures culturelles**

- L'enseignement de toutes les disciplines artistiques est offert dans toutes les écoles de la province du Nouveau-Brunswick par des spécialistes de l'enseignement des arts capables d'offrir une gamme complète de formations aux élèves qui fréquentent ces écoles. Ces spécialistes peuvent autant compter sur l'appui d'enseignantes et d'enseignants généralistes, ayant été formés au rôle de passeur culturel (...), que sur des animatrices, animateurs et agents de développement culturels et communautaires reconnus pour leurs compétences en animation culturelle et en intervention communautaire.
- Tous les élèves des écoles ont des contacts fréquents et soutenus avec les artistes et leurs œuvres (...) qui favorisent le rapprochement entre les artistes et les élèves. Les artistes sont bien préparés pour ces types d'interventions.

Stratégie sectorielle 3 - L'éducation, les arts et la culture

- La formation offerte en développement culturel communautaire est accessible aux animatrices et animateurs culturels et communautaires, aux directions des loisirs, aux agents de développement économique communautaire, aux agentes et agents de développement culturel communautaire présents dans les écoles communautaires et aux leaders des différents secteurs de la société.
- Les ressources humaines œuvrant à l'intégration du concept d'aménagement culturel du territoire sont formées, outillées et bien rémunérées.

Stratégie sectorielle 4 - Les communautés, les arts et la culture



Les participant.e.s lors de la première rencontre de la Table le 6 février 2013 à Saint-Jean.

2. LA STRATÉGIE RH POUR CONSOLIDER L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL

Le Nouveau-Brunswick évolue avec une grande effervescence au moment des travaux de la Table de concertation des ressources humaines en culture⁵. Évoquons les chantiers qui se déroulaient en parallèle : la révision de la Politique culturelle; le développement d'une stratégie pour les industries culturelles; le Forum sur le statut professionnel de l'artiste qui a mobilisé toutes les communautés; sans oublier la Politique d'aménagement linguistique et culturel dans le système scolaire francophone. Ces chantiers renvoient eux-mêmes aux cheminements du secteur culturel néo-brunswickois depuis plus de 10 ans.

2.1. Une Stratégie RH qui complète la Politique culturelle du Nouveau-Brunswick

Le financement est la clé de voûte de la viabilité du secteur culturel, « ce qui appelle une politique culturelle revue et enrichie, jumelée à un solide plan d'action et un financement récurrent. »⁶

C'est aussi le moteur de la rémunération des artistes, à la condition que le statut professionnel de l'artiste soit clair. Vivre de son art mérite aussi des mesures de protection économiques et sociales appropriées à l'exercice du travail intermittent (périodes de travail entrecoupées de périodes sans rémunération), car l'activité culturelle est généralement cyclique. Le Forum sur le Statut professionnel de l'artiste au Nouveau-Brunswick au printemps 2013 a fédéré les consensus et permis de dégager les considérations utiles au Groupe de travail du Premier ministre sur le statut de l'artiste.

La Table de concertation des ressources humaines en culture entreprend une démarche complémentaire qui pose la question des savoir-faire⁷ pour que les carrières artistiques et les emplois culturels évoluent de manière durable.

Le schéma⁸ de la page suivante situe l'interdépendance des trois démarches.

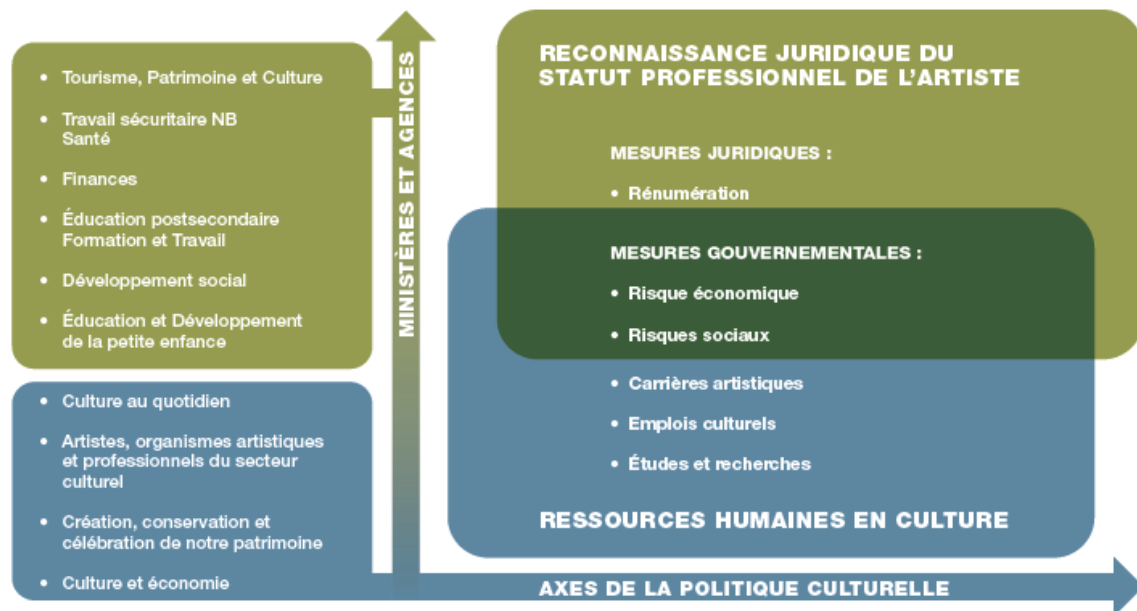
⁵ Annexe 1- Les jalons ayant mené à la mise sur pied de la Table de concertation, présentés lors de l'ouverture en novembre 2012 et la composition bipartite de la table.

⁶ AAAPNB, *Vers une reconnaissance concrète de l'artiste professionnel. Le et de son droit de vivre de son art. Rapport des travaux sur le statut professionnel de l'artiste au Nouveau-Brunswick*, page 13.

⁷ Pour bien départager les chantiers, disions-nous, il faut répondre à la question « Si le financement et la rémunération sont au rendez-vous : que manque-t-il en termes de bonnes pratiques et de compétences pour le bon fonctionnement du monde du travail en culture ? ».

⁸ AAAPNB, *op cit*, p. 14.

SCHÉMA DE L'ÉCOLOGIE DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE AU NOUVEAU-BRUNSWICK



2.2. Une Stratégie RH qui respecte la diversité linguistique et culturelle du Nouveau-Brunswick et les droits de la personne

Du fait de son envergure provinciale, le futur mécanisme RH doit respecter la diversité linguistique et culturelle en vigueur au Nouveau-Brunswick. Il respectera aussi les droits de la personne⁹ qui définissent ce à quoi nous avons tous droit, soit de vivre dans l'égalité, la dignité et le respect : une vie sans discrimination.

2.3. Une Stratégie RH qui contribue à la force économique de la culture et à la richesse collective du Nouveau-Brunswick

Le rehaussement des compétences de toutes et tous dans l'écosystème du travail culturel améliore sans contredit la valeur économique des biens et services culturels. Les retombées économiques directes et indirectes et les emplois qui en découlent sont significatifs au Nouveau-Brunswick.

La richesse collective se mesure au taux d'activité économique dans l'économie locale et régionale. À la différence de certains secteurs d'activités qui importent les fournitures et qui délocalisent les emplois, le secteur culturel génère des retombées directes dans l'économie locale et régionale. En effet, peu de fournitures sont importées et les principales dépenses sont d'abord liées à la rémunération des ressources humaines (rémunération et cachets) et aux coûts de location ou d'entretien des infrastructures de la région. Ces dépenses génèrent des impôts, des achats et des taxes sur ces derniers qui contribuent grandement à l'économie du Nouveau-Brunswick.

La culture est vue comme un capital social et un outil de développement social extrêmement utile, notamment pour la lutte contre l'exclusion des groupes plus vulnérables de la population. Ces interventions font appel à des compétences bien précises.

Les investissements dans le secteur culturel sont forcément profitables pour la population et permettent au Nouveau-Brunswick d'être concurrentiel dans l'économie créative et l'économie du savoir à l'échelle mondiale. La révolution numérique bouleverse notamment les façons dont les biens et services culturels sont créés, produits, distribués, commercialisés, conservés et mis en valeur. La formation en médias numériques est essentielle dans tous les domaines culturels, sans oublier le besoin de compétences en affaires et en gestion des nouveaux modèles d'affaires reliés à ces technologies.

*Le secteur culturel sert aussi d'aimant pour attirer des personnes qualifiées qui, en retour, contribuent encore à renforcer l'économie. Le marché du travail du secteur culturel est toutefois devenu de plus en plus complexe. Il change rapidement et exige de nouvelles compétences.*¹⁰

⁹ <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/que-sont-les-droits-de-la-personne>

¹⁰ Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), Étude sur les RH 2010, par le Conference Board of Canada (2010) en deux volumes. 1) Rapport sur l'information sur le marché du travail pour le secteur culturel canadien (ci-après appelée Étude sur les RH 2010-1) et 2) Tendances et enjeux de ressources humaines en culture (ci-après appelée Étude sur les RH 2010-2) qui comportent plusieurs consultations, dont un vaste sondage en ligne auprès de plus de 2 000 personnes du secteur culturel.

2.4. Une Stratégie RH qui favorise la rétention de la main-d'oeuvre

Depuis la dévolution fédérale-provinciale des mesures actives de la main-d'œuvre en 1997, les provinces ont la responsabilité des outils pour accompagner la création d'emplois, les pratiques en gestion de ressources humaines dans les entreprises et la formation des personnes en emploi.

L'Entente de développement sur le marché du travail entre le Canada et la province (EDMT) énonce plusieurs cibles dont la concordance des programmes de formation initiale avec les besoins du monde du travail, la formation continue et le reclassement en emploi suite aux licenciements massifs. C'est d'ailleurs grâce à la mesure Stratégie d'ajustement de cette entente que le MEPFT a soutenu les travaux de la Table de concertation.

Le MEPFT détiendra les leviers d'accompagnement de ce monde du travail atypique, c'est-à-dire toutes formes d'emploi en marge de l'emploi salarié régulier auprès d'un employeur unique : emplois temporaires, à durée déterminée, saisonniers, rémunérés à cachet ou par redevances de droits d'auteurs et droits de suite. En raison de la juridiction provinciale des mesures de main-d'œuvre, le soutien du MEPFT contribuera donc à la rétention de toutes les catégories de ressources humaines au Nouveau-Brunswick qui y trouveront un milieu de vie propice aux carrières artistiques ou aux emplois culturels selon une perspective durable.

Le MEPFT exercera, ce faisant, un leadership innovateur en faveur du travail atypique, en réponse à l'évolution de la population active¹¹.

2.5. Une Stratégie RH qui repose sur l'adhésion volontaire des personnes et des dirigeants d'organisations

À la différence d'une politique interne qui permet à l'employeur d'imposer la progression salariale et de prescrire la formation pour la mériter, le futur mécanisme RH en culture devient forcément un agent de changement qui repose sur le libre-arbitre :

- Il mise sur la concertation du milieu pour identifier les priorités d'action et répondre aux besoins des ressources humaines visées;
- Il collige les résultats, année après année, il célèbre le choix de toutes les catégories de ressources humaines de s'améliorer;
- Son action repose sur des valeurs et des modes d'intervention étrangers à la prescription et la coercition.

¹¹ Commission nationale sur l'avenir de l'assurance-emploi, rapport des commissaires Gilles Duceppe et Rita Dionne-Marsolais, Novembre 2013, page 27. La croissance de l'emploi atypique est de 19,8% à 39,2% entre 1999 et 2012. L'étude précédente portait sur la période 1995-2001.

3. LE MONDE DU TRAVAIL ATYPIQUE EN CULTURE : QUELQUES BALISES

Pour bien positionner la Stratégie RH en culture, il faut plonger dans un univers qui se définit différemment des secteurs d'emplois traditionnels.

Nous rappellerons brièvement ce que l'on entend par :

- l'activité culturelle professionnelle
- les domaines culturels
- les professions de la culture

Nous décrivons ensuite les enjeux du travail :

- l'activité cyclique qui crée le travail atypique
- la double vie professionnelle des artistes

Nous résumerons la niche du futur mécanisme :

- le cycle de la carrière

3.1. L'activité professionnelle selon la chaîne culturelle

Il nous faut d'abord définir l'activité culturelle et en préciser ses caractéristiques afin de bien la dissocier du passe-temps et des manifestations sportives :

*Une activité culturelle implique la création, la recherche, la conception, la production la fabrication, la distribution, l'exposition, la présentation ou la conservation de biens et services de création artistique, y compris la découverte et la conservation du patrimoine – le tout dans un but professionnel.*¹²

Pour cibler de façon inclusive toute la force de travail en culture, nous devons considérer toutes ces étapes qui définissent le processus de création et production de biens et de services culturels jusqu'à son utilisation finale, soit leur point de consommation. C'est le concept de la chaîne culturelle.

¹² CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, op cit, page 12.

3.2. Les domaines

Les établissements qui participent à la chaîne sont classés en sept domaines¹³. Le Conference Board of Canada a dressé le profil des employeurs par province¹⁴ selon les sept domaines. Les établissements sont classés par taille d'effectifs c'est-à-dire par nombre d'emplois. Dès qu'un travailleur autonome est incorporé, il fait partie des établissements selon la taille « Indéterminée », soit un propriétaire unique ou familial ayant au moins déclaré 30 000\$ de chiffre d'affaires (tableau ci-après) :

- Indéterminée (propriétaire unique ou familial, 30 000\$ et moins),
- Petite (1 à 9 personnes salariées)
- Moyenne (10 à 99 personnes salariées)
- Grande (100 personnes salariées et plus)

Dénombrement des établissements du Nouveau-Brunswick selon la taille des effectifs tels que déclarés au <u>Registraire des entreprises de Statistique Canada</u> , juin 2009					
DOMAINES	Taille indéterminée	1 à 9	10-99	100 et +	TOTAL
Musique	26	9	0	0	35
Livres	14	6	0	0	20
Arts de la scène	29	35	1	0	65
Arts visuels et métiers d'art	26	17	0	0	43
Cinéma, radio, télé et radio-télédiffusion	102	99	1	1	203
Médias numériques interactifs	24	21	1	0	46
Patrimoine	11	78	3	0	92
TOTAL	234 (46%)	265 (52%)	6 (1%)	1 (0%)	504

De toute évidence, le dénombrement des établissements ne permet pas de mesurer l'envergure des ressources humaines en culture au Nouveau-Brunswick. Il faut poursuivre l'exploration selon d'autres paramètres.

¹³ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, op cit., page 15. Voir Annexe 4 Définitions et sources documentaires.

¹⁴ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, op cit, pages 141 -173.

3.3. Les professions de la culture

L'emploi dans le secteur culturel diffère grandement de l'emploi dans plusieurs autres secteurs de l'économie.

On appelle « travail atypique » toute forme d'emploi qui n'est pas un poste régulier à temps plein auprès d'un employeur unique. Voyons quelques cas de figure et résumons les degrés de précarité, à la fin de cette section, dans un schéma.

Alors qu'au Canada le gros de l'emploi est constitué d'arrangements traditionnels entre des employées et employés travaillant à plein temps et à longueur d'année pour un seul employeur et qui sont liés à des droits et à des avantages prévus par la loi, dans le secteur culturel, un pourcentage très élevé de travailleuses et de travailleurs n'ont pas ce type d'arrangement.

Plusieurs de ceux et celles qui travaillent dans le secteur culturel se classent plutôt dans des catégories d'emploi non traditionnel : à leur propre compte (une travailleuse ou un travailleur autonome qui n'a pas d'employés) ou employeur autonome (une travailleuse ou un travailleur autonome qui a des employés rémunérés). Au lieu d'occuper des postes à plein temps, plusieurs travaillent à temps partiel ou ont des emplois temporaires ou à forfait. Beaucoup de personnes occupent plusieurs emplois, parfois deux emplois ou plus en même temps. Étant donné la forte incidence d'emplois non traditionnels dans le secteur, plusieurs travailleuses et travailleurs culturels vivent une grande insécurité en matière d'emploi, d'heures de travail, de rémunération et d'avantages sociaux.¹⁵

La meilleure mesure de l'emploi s'obtient en termes de professions culturelles, selon la Classification nationale des professions (CNP) lors du recensement de la population active.

Le (...) profil de l'emploi au sein de la population active de la culture a été établi à partir des données les plus récentes de Statistique Canada. Ce profil se base sur les professions de la culture plutôt que sur les établissements culturels afin de tenir compte des personnes qui travaillent dans le secteur culturel, mais qui ne sont pas à l'emploi des établissements culturels.¹⁶

Selon la distribution 2011 pour le Nouveau-Brunswick¹⁷, le monde du travail culturel représente 8% de la population active. Le tableau de la page 18 fait état de près de 9 000 personnes à l'œuvre dans les activités artistiques et près de 22 000 personnes dans les emplois de soutien technique, pour un grand total de près de 31 000 emplois directs et indirects.

Nous n'avons pas d'information sur la dynamique du travail, soit la persistance, pour une personne donnée, d'une catégorie d'emploi atypique pour déterminer ce qui relève du choix personnel ou d'une transition vers un emploi typique (les emplois non-traditionnels : temps partiel, temporaire, surnuméraire ou saisonnier et le travail autonome ou le travail indépendant.)

¹⁵ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, page 18.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Statistique Canada. 2013. Canada (Code 01) (tableau). Profil de l'enquête nationale auprès des ménages (ENM), Enquête nationale auprès des ménages de 2011, produit n° 99-004-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 11 septembre 2013. <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F> (site consulté le 27 juin 2014).

Quoiqu'il en soit, le travail atypique est toujours synonyme de risques économiques (sous-emploi, fluctuation de revenus, risque d'entreprise, désuétude des connaissances) et sociaux (maladie, invalidité, avancée en âge ou retraite) parce que ceux-ci ne sont pas assumés en totalité ou en partie par les employeurs ou les clients.

Le recensement selon les professions culturelles sous-évalue quand même le volume des ressources humaines en culture qui feront appel au nouveau mécanisme RH :

- Parmi les personnes au travail : chaque personne âgée de 15 ans et plus répond à cette question du recensement « quel emploi explique la majeure partie de votre revenu pendant la période de référence (une semaine de l'année dictée par le recensement) ». S'il s'agit de l'emploi de subsistance, et que celui-ci est exercé hors du secteur culturel, le répondant est alors recensé dans cet autre secteur d'emploi.
- Les autochtones dont le revenu principal ne découle de la vente d'oeuvres, mais qui sont actifs sur le plan artistique.¹⁸
- La future relève, soit toute personne qui termine des études et qui aspire à travailler en culture ne fait pas partie du dénombrement.
- Les bénévoles ne font pas partie du dénombrement.
- Les personnes sans travail au moment du recensement, bien qu'ayant un profil professionnel ou une expérience de travail antérieur en culture, ne font pas partie de dénombrement.

Il faut maintenant examiner toutes les catégories de ressources humaines qui seront les clientèles légitimes du futur mécanisme RH.



Banane fête avec Anika Lirette et Justin Gauvin aux Éloizes 2012 à Bathurst

¹⁸ Abenaki Associates a entrepris, pendant la période de consultation de la Table, un vaste travail de caractérisation et de géolocalisation des artistes autochtones de l'Atlantique (en cours). Il s'agit peut-être d'un relais intéressant pour les futures communications et interventions de la Stratégie RH à leur égard.

Enquête nationale auprès des ménages 2011

	Travailleurs employés	Travailleurs autonomes
Total population active au N.-B.	351 935	28 685
Domaine selon le Cadre canadien de la statistique culturelle (CCSC)	Emplois dans le secteur culturel au N.-B. (15+)	
Patrimoine et bibliothèques	1 570	-
Sous-ensemble des professions de soutien	880	10
Total Patrimoine et bibliothèques	2 450	10
Spectacles sur scène	690	345
Sous-ensemble des professions de soutien	195	30
Total Spectacles sur scène	885	375
Arts visuels et appliqués	3 400	865
Sous-ensemble des professions de soutien	60	-
Total Arts visuels et appliqués	3 460	865
Écrits et ouvrages publiés	1 730	175
Sous-ensemble des professions de soutien	380	110
Total Écrits et ouvrages publiés	2 110	285
Audio-visuel et médias interactifs	185	-
Sous-ensemble des professions de soutien	1 965	320
Total Audio-visuel et médias interactifs	2 150	320
Total Enregistrement sonore	65	30
Éducation et formation	14 870	250
Gouvernance, financement et soutien professionnel	960	75
Sous-ensemble des professions de soutien	2 980	45
Total Gouvernance, financement et soutien professionnel	3 940	120
Total Multidomaine	475	20
Total CCSC (sans Éducation et formation)	9 075	1 510
Professions partielles	21 330	765
Total CCSC & Professions partielles	30 405	2 275

La distribution met en évidence le nombre des travailleurs indépendants par rapport au total des personnes en emploi dans chacun des groupes.

3.4. Les catégories de ressources humaines

La Stratégie RH cible toute la force de travail en culture, selon toutes les catégories des ressources humaines¹⁹ du Conference Board of Canada :

- Employé ou employée (incluant stagiaires)
- Travailleur ou travailleuse autonome
- Étudiant ou étudiante
- Sans emploi
- Bénévole
- Employeur ou employeuse²⁰

3.5. La double vie professionnelle

Sachant que les travailleurs autonomes de la culture sont d'abord et avant tout des artistes, examinons une définition qui met en évidence le cumul des rôles et des activités rémunératrices:

*Les artistes se consacrent à leur art pendant de nombreuses années avant de devenir professionnels; un temps de préparation considérable est nécessaire pour la formation, la recherche, les répétitions, l'étude ou la création d'un produit fini; les artistes peuvent travailler pour plusieurs clients à la fois ou pour aucun, ou ils ne peuvent longtemps rien vendre, puis vendre des quantités imposantes en peu de temps; souvent ils s'entraînent, répètent ou procèdent à des recherches même pendant qu'ils travaillent, que ce soit comme artiste ou autrement; leur revenu est souvent complété par des apports provenant de travail autre que dans leur domaine de compétence professionnelle et ils reçoivent souvent des revenus de travail complétés sur la base de droits d'auteur ou de contrats, ou ils reçoivent ces revenus longtemps après que le travail est effectué.*²¹

On appelle double vie professionnelle le cumul des activités rémunératrices²², que ce soit en provenance du secteur culturel ou d'un autre secteur d'activité (emploi alimentaire). L'Étude sur les RH 2010 incluait un vaste sondage et l'ensemble des travailleurs autonomes et des personnes employées (n= 1 528 répondants) ont déclaré que 25% de leur revenu annuel provenait soit d'un autre emploi dans le secteur culturel (6%), soit d'un emploi dans un autre secteur (14%) ou d'autres sources de revenus (6%).

¹⁹ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-2*, op cit., page 24.

²⁰ Cette catégorie inclut, en plus du gestionnaire principal, tout membre d'un conseil d'administration d'un organisme culturel sans but lucratif. En effet, le C.A. compose la partie employeur avec la personne qui assume la gestion générale de l'organisme à but non lucratif.

²¹ Garry Neil, *La condition de l'artiste au Canada, s.l.*, Neil Craig Associates, 2010, rapport réalisé pour la Conférence canadienne des arts.

²² Gouvernement du Québec, *Pour mieux vivre de l'art*, 2004.

La double vie professionnelle est une réponse aux risques économiques des artistes et des travailleurs indépendants²³. Les risques économiques sont au nombre de quatre :

- Fluctuation du revenu, se définit comme l'alternance de périodes de surplus et de périodes de pénurie de travail;
- Sous-emploi, se définit comme la possibilité de manquer de contrats ou de clients et donc, de revenus;
- Risque d'entreprise, se définit comme le risque de travailler à développer un produit/service sans savoir s'il sera vendu ni à quel prix;
- Risque de désuétude des connaissances, se définit comme la possibilité de voir son employabilité diminuer si ses connaissances ne sont pas mises à jour. Le travailleur autonome ne peut pas compter sur un employeur pour prévoir et financer son plan individuel de formation, ni compenser son temps de travail consacré à la formation. Pire, il est soumis à une compétition (audition, projet, offre de services) qui lui demande de se tenir à la fine pointe, à même ses ressources.

3.6. L'activité cyclique crée le travail intermittent, une précarité également partagée par les artistes et les personnes salariées du secteur culturel

L'activité cyclique crée du travail intermittent : d'une production à une autre, d'une saison touristique à une autre, se glissent des périodes sans revenus, pouvant être consacrées au ressourcement, à la formation ou au développement de projets avant d'entreprendre un nouveau cycle de création, de production et de diffusion. Les artistes connaissent bien le phénomène, mais l'intermittence touche aussi la plupart des personnes salariées, car le travail dans les organisations fait partie de la chaîne culturelle dont la finalité est la rencontre des publics : tournées, expositions, visites des lieux du patrimoine selon la saison touristique, par exemple. Les organisations dépendent en grande partie du financement par projets, ce qui explique la part des emplois à durée déterminée, le recrutement ponctuel ou saisonnier.

Les travailleuses et travailleurs culturels passent souvent d'un sous-secteur à l'autre, travaillent dans plus d'un sous-secteur pour des organismes à but lucratif ou à but non lucratif ou occupent d'autres types d'emplois. Les niveaux élevés de travail autonome sont la norme, particulièrement dans les arts visuels et les métiers d'art, la création littéraire et l'édition ainsi que dans la production cinématographique et télévisuelle. Même dans les sous-secteurs où le travail autonome est habituellement moins prévalent — le patrimoine, par exemple — il pourrait être à la hausse.²⁴

²³ Martine D'Amour et Marie-Hélène Deshaies, *La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants : analyse de modèles internationaux*, Les éditions de l'Université Laval, 2012.

²⁴ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-2*, op cit., page 9.

Le travail intermittent n'est la faute de personne, les politiques publiques ne doivent pas non plus stigmatiser les personnes qui en vivent²⁵. L'activité cyclique définit l'économie de la culture. La majorité des organismes n'offrent pas d'emplois réguliers et stables sur 12 mois de l'année; ce mouvement des travailleurs autonomes entre les projets et les périodes de travail salarié au sein des organisations fait partie de l'écosystème. Un impact non souhaitable est l'épuisement professionnel :

*Le fonctionnement multitâche et les emplois multiples ont pour conséquence de longues heures de travail. Près du tiers des travailleuses ou travailleurs culturels (32 p. 100) travaillaient plus de 40 heures par semaine, en moyenne, dans leur discipline principale. À cela s'ajoutait, pour plusieurs d'entre eux, des heures de travail additionnelles dans d'autres sous-secteurs culturels ou en dehors du secteur culturel (...). Parmi ceux et celles qui travaillaient plus que 40 heures par semaine dans leur discipline, 15 p. 100 travaillaient aussi en dehors du secteur dont 3 p. 100 qui disaient consacrer 20 heures par semaine à leur deuxième emploi. Dans de telles circonstances, le risque d'épuisement professionnel est évident au sein de la main-d'œuvre de la culture.*²⁶

On considère généralement que la personne salariée est, de son côté, bien protégée²⁷ parce que son temps de travail est régulier, que l'employeur doit jouer son rôle pour la formation continue en emploi et parce que les politiques sociales sont précisément prévues selon le Code du travail (salarial) pour les autres risques. Nous pouvons toutefois en douter dans le secteur de la culture. La précarité des organisations permet-elle aux employeurs d'assumer la formation continue de leur personnel ? Le cumul des périodes d'emploi et les critères de l'Assurance-emploi permettent-ils aux personnes salariées de toucher les prestations d'assurance-emploi sans inquiétude entre les projets, sans s'exiler vers d'autres secteurs d'emploi ?

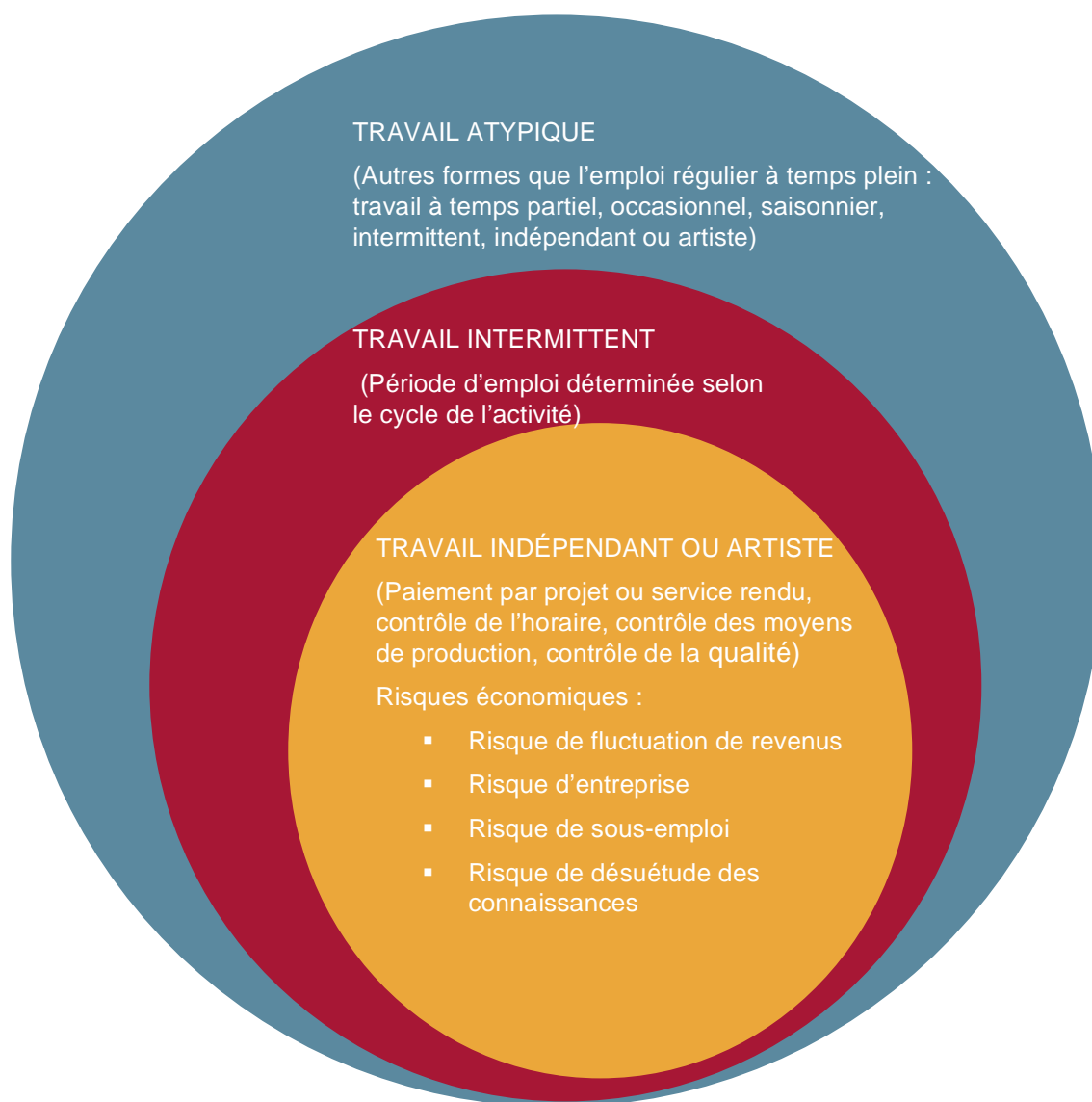
La part de bénévoles parmi les ressources humaines du secteur culturel provient à la fois de la précarité du financement culturel qui ne permet pas de créer et soutenir les emplois selon le volume de travail, du sens de l'engagement des personnes envers leur projet ou leur programmation en dépit des ressources disponibles, ou encore de la motivation des communautés envers la culture.

²⁵ Commission nationale sur l'avenir de l'assurance-emploi, rapport des commissaires Gilles Duceppe et Rita Dionne-Marsolais, Novembre 2013. Parmi les recommandations figure l'adoption d'un code « travail dans un secteur d'activité cyclique » et l'hypothèse d'encourager la formation pendant les périodes d'intermittence.

²⁶ CRHSC, *Étude sur les RH 2010 – 2*, page 35.

²⁷ CRHSC, *Étude sur les RH 2010 – 2*, page 24.

Voici un schéma qui résume les degrés de précarité du travail atypique, c'est-à-dire quand les emplois ne sont pas réguliers à temps plein :



3.7. Les défis d'ajustement des politiques publiques

À partir des recherches citées, situons les cinq défis d'ajustement des politiques publiques qui exigent un effort spécifique du MEPFT, par rapport aux autres secteurs d'emplois traditionnellement basés sur le salariat, sous la responsabilité d'un employeur unique.

Ces défis constituent les éléments-clés de la Stratégie des ressources humaines en culture du Nouveau-Brunswick :

1. Le dénombrement des emplois par établissement ne traduit pas la réalité du monde du travail en culture dans toute son envergure, ni la pluralité des parcours qui expliquent la vie professionnelle des personnes et leur demande de développement des compétences.
2. Les actions ne peuvent pas non plus être déployées dans les établissements, à la demande de l'employeur, au risque de ne couvrir qu'une partie des ressources humaines, celles qui sont le mieux protégées par la Loi du travail (travail salarié). Il faut trouver des mécanismes pour identifier, concerter et regrouper les travailleurs autonomes en vue de connaître leurs besoins et d'y répondre par domaines ou par champs de pratique. Les associations professionnelles déploient naturellement cette approche collective. En raison de la petite taille des effectifs dans les établissements, il est probable que l'approche collective s'impose en tout temps : il vaut mieux regrouper les pairs, sur la base d'un besoin commun, dans un endroit réservé à cette fin, plutôt qu'une approche par entreprise, en formant une ou deux personnes à la fois. L'éducation des adultes prône d'ailleurs la réflexion sur les acquis et l'intégration des nouveaux savoir-faire en verbalisant, entre pairs, leurs applications concrètes par rapport au travail.
3. La Stratégie RH reconnaît que la Gestion de carrière artistique (GC) est le modèle approprié pour le travail indépendant, par comparaison à la Gestion des ressources humaines (GRH) pour la gestion d'une équipe de travail. Tout comme une politique en GRH exige une mise à jour selon l'évolution des organisations, l'accès à la formation en GC est pertinente tout au long de la vie professionnelle de l'artiste, qui doit établir une série de plans d'action.
4. La Stratégie RH recommande la même accessibilité aux outils et services pour toutes les ressources humaines en culture, même les personnes salariées, car elles sont soumises à une grande précarité au travail : la nature cyclique de l'activité culturelle due au financement par projet.
5. La Stratégie RH cible aussi le développement des compétences des personnes non rémunérées, desquelles un rendement est attendu pour les tâches qui leur sont confiées.

La Stratégie RH affirme la légitimité des fonds publics à l'égard de toutes les catégories de ressources humaines, selon la chaîne culturelle, parce que les mesures gouvernementales, dont celles gérées par le MEPFT, sont souvent orientées vers les personnes salariées. Le transfert fédéral-provincial provient en majeure partie du Compte de l'Assurance-emploi : les provinces sont alors tenues de démontrer qu'elles ont d'abord aidé les personnes en chômage, les prestataires actifs et les personnes à risque de perdre leur emploi salarié.

Enfin, le leadership du MEPFT, en respectant cette Stratégie RH, vient amoindrir une partie des risques économiques et sociaux du travail atypique en culture :

- la gestion de carrière artistique pour outiller la double vie professionnelle des artistes vient atténuer la fluctuation des revenus;
- la formation continue permettant d'abord de consolider son expertise vient répondre au risque de désuétude des connaissances;
- la formation continue permettant aussi d'acquérir des compétences en vue de trouver davantage d'engagements rémunérateurs vient amoindrir le risque de sous-emploi;
- la transition de carrière permettant un bilan de compétences en situation de crise, vient contrebalancer le risque de sous-emploi ou d'avancée en âge (changement de travail en situation de blessures d'usure, de gestion du stress, de réduction de la charge de travail, de préparation à la retraite).

CONSULTATION DE LA TABLE DE CONCERTATION

4. RAPPEL DES DÉMARCHES

Rappelons brièvement la séquence de quatre rencontres de travail²⁸ endossée par les membres de la Table comme en fait foi la Charte d'engagement²⁹ :

1. Faire connaissance
2. Inventer un nouveau mécanisme
3. Planifier les actions
4. Gouverner

En février 2014, les membres de la Table ont convenu de participer à une cinquième rencontre afin d'appuyer le rapport final de la « conceptualisation du nouveau mécanisme pour le développement des ressources humaines en culture » et de réfléchir davantage aux étapes de mise en œuvre du mécanisme pour :

5. Entreprendre la mise en œuvre

Ainsi, tout au long du processus, par le biais d'exercices, d'activités et d'échanges, les membres de la Table se sont approprié la recherche sous-jacente et ont formulé les paramètres souhaitables d'un mécanisme pour l'incarner. Les études pertinentes, l'offre existante et les réseaux de concertation actifs en RH ont été dévoilés au fil des étapes.

Ce processus misait sur l'intégration progressive des expériences et des connaissances des personnes réunies et favorisait peu à peu la co-construction d'un cadre de référence solide, avec la souplesse d'intégrer les spécificités du Nouveau-Brunswick. La référence à la recherche se manifeste par le soulignement des mots ou des expressions : le lecteur peut consulter l'annexe, sous forme d'abécédaire « Définitions et sources documentaires ».

4.1. Faire connaissance

Dès le début des travaux, la liste des membres de la Table mettait en évidence :

- la composition bipartite du groupe: d'une part, le milieu culturel qui représentait la moitié des personnes et d'autre part, les intervenants de l'enseignement et les partenaires gouvernementaux ; leur co-présence affirmait que le nouveau mécanisme RH voulait engager toutes les forces vives de la société civile et du secteur public du Nouveau-Brunswick. Les discussions ont permis d'une manière active d'identifier une partie des

²⁸ Annexe 1 : Les jalons menant à la constitution de la table et sa composition bipartite et annexe 3 : Le calendrier des rencontres de la table.

²⁹ Annexe 2 La Charte d'engagement des membres de la Table.

- partenariats possibles avec le réseau de l'enseignement, ainsi que de valider l'accès aux mesures du MEPFT pour toutes les catégories de ressources humaines ;
- la diversité linguistique et culturelle des participants, pour faciliter l'appropriation et l'appartenance ;
 - la représentativité des multiples composantes de la force de travail du secteur culturel.

La responsabilité collective de la Table était de s'assurer de la pertinence pour l'ensemble des composantes. Résumons ainsi le but des activités de cette première rencontre :

- faire connaissance les uns avec les autres et reconnaître la force collective de la Table;
- prendre connaissance de l'offre existante en RH pour le secteur culturel ³⁰;
- connaître les avantages de la concertation et du partenariat.

Sur le plan des collectes, l'accès aux sites web du Conseil des ressources humaines du secteur culturel au niveau pancanadien (CRHSC) et du réseau du Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), dont le CQRHC fait partie, évite les compilations laborieuses et forcément obsolètes des contenus de l'offre existante³¹. Il ne faut pas négliger ce réseau de collaborateurs qui constitue un actif en évolution.

Pour exercer une veille des expertises, des outils et des programmes, le nouveau mécanisme est d'ailleurs appelé à poser trois gestes fondateurs :

- réquisitionner son accès au site web du CRHSC : son adhésion annuelle lui accordera un droit d'utilisateur et des tarifs réduits pour les futures clientèles;
- réquisitionner sans frais le statut d'utilisateur du catalogue de formation auprès du CQRHC, en plus de télécharger gratuitement les ressources documentaires du site web;
- joindre le CQRHC et devenir un joueur à part entière du Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), concerté par le CRHSC. En effet, les intervenants des différentes régions du Canada partagent leurs connaissances et leurs outils, ou encore agissent à titre de relayers de formation et de plans de formation conçus par le CRHSC à l'époque où il dirigeait des comités selon les domaines.

Le parti pris de miser sur l'offre existante des partenaires du milieu culturel (Nouveau-Brunswick, Québec, CRHSC et autres membres du CAPET) et les institutions d'enseignement, pour l'adapter et la compléter, présente plusieurs atouts pour le Nouveau-Brunswick :

- favoriser l'accélération de l'offre directe auprès des futures clientèles;

³⁰ Présentations visuelles du CRHSC et du CQRHC : <http://www.aaapnb.ca/autresinitiatives/rhc/documents>

³¹ Annexe 5 Offre de plans de cours du CRHSC et Mandat de formation continue du CQRHC. Au moment des travaux, le catalogue du CQRHC contenait 820 activités de formation en français, pouvant être consultées selon les neuf champs de formation ou selon les domaines. Il en contient près de 900 au moment de la rédaction de ce rapport. Le statut d'utilisateur permet l'exploration au fil des mises à jour.

- rassurer les bailleurs de fonds du Nouveau-Brunswick quant à l'exploitation ou l'adaptation des ressources existantes avant de solliciter de nouveaux fonds pour concevoir des projets de A à Z;
- respecter l'investissement public du fédéral et du provincial déjà consenti à l'égard du secteur culturel;
- valoriser le patient travail de concertation mené à l'échelle des organismes auprès du secteur culturel.

Pour consulter le résultat de cette rencontre :
<http://www.aaapnb.ca/autresinitiatives/rhc/documents>

4.2. Inventer un nouveau mécanisme

Lors de la seconde rencontre, les nouveaux pas franchis sont de trois ordres :

- les enjeux du monde atypique du travail culturel;
- les domaines d'intervention du futur mécanisme;
- les valeurs du futur mécanisme.

Les activités de cette rencontre ont permis d'identifier, pour toutes les ressources humaines du secteur, les quatre domaines d'intervention suivants :

- Accès au travail;
- Formation initiale et formation continue;
- Gestion des ressources humaines (GRH) et gestion de carrière (GC);
- Études et recherche, pour la connaissance du monde du travail.

Au moment d'envisager l'accès aux services et actions pour toutes les catégories de ressources humaines — incluant les bénévoles — le MEPFT a apporté son appui aux consensus de la Table.

Pour consulter le résultat de cette rencontre :
<http://www.aaapnb.ca/autresinitiatives/rhc/documents>

4.3. Planifier les actions

La troisième rencontre visait la séquence d'intervention selon divers domaines. Il fallait donc y ajouter le domaine « Administration et Gouvernance » afin de planifier les ressources et prévoir les processus.

Le futur mécanisme aura une force inclusive, représentative et reconnue si sa gouvernance répond à trois critères :

1. la représentativité (sphère, chaîne, communautés);
2. la neutralité (au service de toutes les catégories des ressources humaines : artistes, personnes employées rémunérées ou non, gestionnaires, membres de conseils d'administration);
3. la capacité de gérer des ressources.

Un examen des structures existantes au Nouveau-Brunswick a conduit la Table à recommander une nouvelle incorporation puisqu'aucune ne cumulait ces trois critères.

Les membres de la Table ont également fait un exercice de formulation d'un énoncé de mission, forts de leur connaissance des domaines d'intervention et tenant compte du parti pris d'un organisme de partenariat et de concertation, en guise de mécanisme RH.

Pour consulter le résultat de cette rencontre :
<http://www.aaapnb.ca/autresinitiatives/rhc/documents>



Les participant.e.s lors de la quatrième rencontre de la Table le 6 février 2014 à Moncton.

4.4. Gouverner

Pour livrer les services et interventions de la Stratégie RH, le nouveau mécanisme devra franchir plusieurs étapes de mise en œuvre : l'incorporation, les outils de gouvernance pour inviter le milieu culturel à y adhérer, l'assemblée publique pour en faire connaître la portée, l'assemblée de fondation pour structurer le conseil d'administration et lancer les opérations.

Pour orienter le contenu des futurs Statuts et règlements, la Table a notamment établi les catégories de membres et statué sur le respect de la Loi sur les langues officielles (LLO).

Pour consulter le résultat de cette rencontre :
<http://www.aaapnb.ca/autresinitiatives/rhc/documents>

4.5. Entreprendre la mise en œuvre

Lors de la cinquième rencontre, les membres de la Table ont mené rigoureusement l'exercice de validation du rapport. Ensuite, les questions relatives à la mise en œuvre ont été abordées. Les catégories de membres du futur OBNL ont été confirmées ainsi que le mandat et la composition du Comité de transition. Le choix de l'organisme porteur responsable de cette phase de transition, soit Music/Musique NB, a fait l'unanimité.

Pour leur part, les représentants du MEPFT se sont engagés à collaborer et à contribuer pour les 24 prochains mois afin de franchir les étapes menant à la fondation du futur OBNL doté de son premier conseil d'administration élu par le milieu culturel.

Les membres de la Table ont accueilli le ministre Jody Carr, venu exprimer l'appui de son ministère à l'égard de cette remarquable mobilisation du secteur culturel : « Ce leadership est un exemple inspirant pour d'autres secteurs d'emplois au Nouveau-Brunswick » a-t-il déclaré. Le président et la directrice de l'AAAPNB, organisme mandataire de la démarche, ont livré en sa présence un bilan positif des travaux et de l'engagement des participants. En tout, 1604 heures ont été consenties à la lecture, aux déplacements et à la participation active, ce qui représente une contribution du secteur culturel en valeur non monétaire de près de 50 000\$. Pour finir, les participants ont témoigné sur une base volontaire ce qu'ils ont apprécié de leur expérience : la qualité de la préparation, le déroulement harmonieux des rencontres, les apprentissages réalisés, le respect vécu lors des étapes de prise de décision et les attentes élevées quant à la mise en œuvre du nouveau mécanisme RH. Ils ont aussi souligné l'enrichissement personnel que représente la possibilité de côtoyer, sur une base régulière leurs collègues des autres milieux disciplinaires et des différentes communautés culturelles.

5. LA STRATÉGIE RH : DES CARRIÈRES ARTISTIQUES ET EMPLOIS CULTURELS DURABLES

La Stratégie RH répond à un but global : favoriser le bon fonctionnement du monde du travail en culture. Une finalité : rendre les carrières artistiques et les emplois culturels durables par le biais du développement des compétences et des bonnes pratiques. Pour y arriver, la Stratégie RH se déploie en fonction de l'environnement et doit répondre à la question : Qu'est-ce qui a un impact sur les RH ?

L'environnement est constitué des tendances démographiques (les habitudes de consommation culturelles), de la concurrence, des tendances technologiques, des modes de financement en vigueur. Mentionnons ci-dessous les principaux défis du secteur culturel sous l'angle de leur impact sur les ressources humaines en culture et examinons la stratégie RH adaptée au travail atypique sous l'angle du cycle de la carrière.

5.1. Les défis du secteur ayant un impact sur les ressources humaines

Le secteur est encore mal connu et peu reconnu des décideurs, du public, et des entrants, les jeunes et les personnes souhaitant se réorienter dans des carrières en art, culture et patrimoine qui y feront des choix de programmes ou de carrières. Le secteur souffre d'une méconnaissance et même d'une non-reconnaissance à plusieurs égards :

- Les fonctionnaires et les élus connaissent souvent mal la portée, la valeur et les exigences du travail dans le secteur alors qu'ils façonnent des politiques le touchant directement³². Une Stratégie RH sert à documenter le monde du travail et à en diffuser une image plus juste.
- Le grand public manque de compréhension, de connaissance et d'appréciation du travail effectué par toute la chaîne culturelle — en méconnaissant notamment la part du travail invisible³³ et les mécanismes complexes de la rémunération de l'artiste —, alors qu'il constitue le premier marché des produits culturels à qui on demande sa juste part en tant que consommateur. Les ressources humaines du secteur culturel, lorsqu'elles prennent la parole dans des contextes publics pour expliquer leur œuvre ou leur cheminement, ont avantage à valoriser l'effort et la détermination sur la longue durée, de même que le cumul des emplois, pour bien refléter la vie professionnelle.
- Les entrants connaissent encore mal les possibilités de carrière, mais l'accès à l'information touchant les carrières dans le secteur s'est amélioré depuis 10 ans. Par contre, la révolution numérique brouille les frontières entre ce que façonne le consommateur-créateur et la conduite attendue de la chaîne culturelle professionnelle qui doit en tirer une rémunération. Les jeunes qui choisissent de faire carrière dans le

³² Voir la note sur la Commission nationale sur l'assurance-emploi : il est possible de reconnaître le travail intermittent grâce à l'ajout d'un code lors de la fin d'emploi : marché du travail cyclique; de façon cohérente, il faut favoriser l'accès à la formation pendant les périodes d'intermittence au lieu de tenir le prestataire captif de la recherche d'emploi.

³³ Martine D'Amour et Marie-Hélène Deshaies, op cit.

secteur culturel font donc aussi souvent que leurs aînés le parcours du combattant. La Stratégie RH, qui outille tout le cycle de la carrière, table sur l'entraide intergénérationnelle : les artistes établis rencontrent la relève.

- De façon générale, les chercheurs considèrent que les artistes et les artisans reçoivent peu de reconnaissance dans notre société et que la vraie valeur du travail artistique n'est pas reconnue : ils sont bien placés pour saisir la part du travail invisible³⁴, sans pour autant partager l'insécurité économique des artistes. Les mesures de protection sociale sont peu nombreuses et rarement adéquates pour la diversité des situations professionnelles de toute la chaîne. La Stratégie RH pose que le secteur culturel est un laboratoire pour faire évoluer les politiques en faveur du travail atypique.

L'offre numérique s'additionne à la vive concurrence nationale et internationale. Les milieux culturels, compte tenu d'une offre croissante et de la présence de créations étrangères, se retrouvent dans un environnement concurrentiel beaucoup plus vif. Cette concurrence se présente autant dans chacun des domaines qu'entre ceux-ci. Il faut dire que la demande n'augmente pas au même rythme que l'offre, les clientèles traditionnelles sont réduites par un plus grand nombre d'attraits et de productions culturelles. Les compétences à développer sont donc deux fois plus élevées : maîtriser son art ou accomplir sa mission artistique selon les standards traditionnels et savoir se positionner habilement dans l'environnement numérique.

La diminution du financement public entraîne de nouveaux risques. Cela oblige les infrastructures des différents domaines à diversifier leurs sources de financement, notamment en se tournant vers le secteur privé, en développant de nouveaux partenariats, en faisant du troc de services, du sociofinancement, etc. Ces formules créent à leur tour de nouveaux risques³⁵. Le leadership culturel suppose d'être à l'affût des modèles d'affaires et l'appartenance à des réseaux, comme le CAPET, permet la veille et le transfert d'expertise.

À la recherche de nouveaux modèles pour la mise en marché et la commercialisation. Ce contexte concurrentiel et la diminution des sources de financement obligent les infrastructures à développer de nouvelles pratiques organisationnelles, notamment dans les domaines du marketing, du développement des marchés, de la mise en marché et de la commercialisation. Les compétences sont acquises par essai-erreur et entraînent une insécurité peu compatible avec les conditions nécessaires pour créer et proposer de nouvelles expériences aux populations visées. Cela résume l'accent porté sur le leadership culturel par la *Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société acadienne au Nouveau-Brunswick* et par la Politique culturelle du Nouveau-Brunswick.

³⁴ Martine D'Amour et Marie-Hélène Deshaies, *op cit.* La période liée à la création en arts visuels, en métiers d'art et en littérature, sans savoir si la rémunération future, tirée du prix de revient, des droits et redevances, seront proportionnels au temps consacré.

³⁵ Hautes études commerciales : *Prévenir plutôt que guérir : les crises financières dans les organismes artistiques*, Alliance de recherche Université-Communautés (ARUC, 2004-2010). L'analyse des circonstances ayant entraîné des fermetures ou des redressements d'organismes montre du doigt deux phénomènes : les délais gouvernementaux dans les versements annoncés et les pièges inhérents aux partenariats avec de nouvelles parties, ne partageant pas les mêmes règles de fonctionnement ou comportements éthiques.

La fragilité des organisations culturelles. Le secteur se caractérise par une forte présence d'OBNL, de petites entreprises, souvent des microentreprises ou à « taille indéterminée » puisqu'il s'agit d'un propriétaire unique ou de travailleurs autonomes qui dépendent majoritairement des fonds publics pour survivre. La fragilité de ce type d'organisations est principalement d'ordre financier et prend plusieurs formes :

- la dépendance face aux subventions gouvernementales ;
- l'absence de moyens financiers, entre autres, pour la recherche, le développement et le renouvellement des productions ;
- la sous-capitalisation des entreprises ;
- l'absence de tradition pour la mobilisation de capital de risque ;
- les défis de recrutement des personnes formées pour les besoins de l'employeur ou de formation d'appoint à l'emploi pour les mettre à niveau ;
- le peu de pratiques de gestion de ressources humaines (GRH).

Sans financement stable et adéquat, les infrastructures disposent rarement d'effectifs suffisants, choisis en relation avec le profil de compétences attendu et fidélisés sur le plan de la rémunération. Il n'y a pas de spécialiste RH à l'interne. À cause de la petite taille des équipes, ces outils sont rarement perçus comme nécessaires et la formalisation des tâches de gestion suscite de la résistance. Dans plusieurs OBNL, les personnes responsables de la gestion n'ont pas tendance à se reconnaître comme gestionnaires, mais comme artistes ou professionnels devant assumer ces tâches de façon incontournable. Par conséquent, peu d'infrastructures ont défini leurs propres manuels employeur-employés ou ont adopté des pratiques formalisées de gestion des ressources humaines. Heureusement, la Stratégie RH encouragera l'utilisation des trousseaux d'outils désormais accessibles et bien adaptées aux réalités des petites infrastructures culturelles³⁶ :

- plan stratégique ;
- politique de recrutement ;
- politique de rémunération ;
- description de tâches ou profil de poste ;
- politique d'évaluation de la performance ;
- politique de perfectionnement ;
- plan de formation ;
- plan de relève (remplacement).

³⁶ Le guide des outils GRH du CRHSC en formats e-pub et relié www.culturalhrc.ca et les dictionnaires de compétences en gestion-production-diffusion du CQRHC pour les arts de la scène, les centres d'artistes, les compagnies d'arts médiatiques, les institutions muséales : www.cqrhc.com

5.2. Les pistes incontournables de la Stratégie RH

Favoriser l'accès au travail appelle la circulation de l'information et le réseautage entre la relève et les artistes établis, entre les candidats à l'emploi et les gestionnaires qui embauchent.

Financer équitablement la formation continue

- Avec le sous-financement du secteur de la culture et les lacunes des organisations en termes de politiques internes vient aussi l'absence des plans de formation internes et de budget associé. Du côté des artistes, il faut identifier les structures de formation continue appropriées en vertu de leur « risque de désuétude des connaissances »³⁷, en l'absence d'un employeur qui devrait pourvoir à ces besoins. La mise sur pied d'un financement solide dévolu à la formation constitue donc un enjeu important de développement pour le secteur. La contribution demandée doit demeurer modeste pour ne pas être un frein à la participation. Rappelons que le travailleur autonome ne dispose pas d'un revenu d'emploi régulier permettant de planifier une dépense de formation : ses revenus discrétionnaires sont connus à la fin de l'année fiscale lorsqu'il établit sa déclaration de revenus (ses revenus sont-ils stables, décroissants ou croissants). D'autre part, le temps consacré à la formation est une perte potentielle de revenu (une journée de travail non monnayée) à la différence d'une personne employée qui percevra son salaire de façon régulière même si elle est absente pour des raisons de formation.
- L'expérience de l'intervention sectorielle depuis la dévolution fédérale-provinciale montre l'importance de mobiliser le financement provincial de façon cohérente pour constituer une boîte à outils réunissant les documents de référence (guides, analyses de profession, statistiques) et le répertoire de l'offre de formation existante. Il faut adapter les programmes de perfectionnement aux réalités des travailleuses et travailleurs autonomes et des petites infrastructures. Les personnes à l'emploi de ces dernières ont besoin de connaître les services qui s'offrent à elles en matière de formation et de perfectionnement, d'en reconnaître la légitimité et d'y avoir facilement accès.

Offrir le perfectionnement selon les divers champs de compétences³⁸: Pour qu'une main-d'œuvre conserve son dynamisme, il faut que chaque personne développe et rehausse ses aptitudes et ses connaissances :

- **Les compétences disciplinaires.** À tous les maillons de la chaîne, chaque personne doit sans cesse perfectionner ses compétences et viser l'excellence, pour poursuivre sa carrière ou préserver la crédibilité de l'infrastructure qui l'embauche.
- **Les compétences connexes.** Pour diversifier les possibilités d'engagement ou pour augmenter les gestes professionnels contre rémunération, les artistes ont avantage à contrôler différentes étapes de travail à l'aide de compétences adéquates, ou à élargir les types de productions ou d'interventions. Dans les infrastructures, le contexte multitâches implique que les gestionnaires et les employés, rémunérés ou non, doivent être polyvalents.

³⁷ Martine D'Amour et Marie-Hélène Deshaies, *op cit.*

³⁸ Le catalogue de formations du CQRHC tient compte, dans sa classification, de ces champs de compétences.

- Les **applications de technologies numériques à des fins de conception-production** ou **applications de technologies numériques à des fins de développement des affaires**, pour contribuer à l'économie numérique de la culture.
- Les savoir-faire en **gestion d'OBNL** pour tirer le meilleur parti des ressources techniques, humaines et financières dévolues à la culture et accroître le leadership des gestionnaires et des développeurs au sein de ces compagnies.
- Les savoir-faire en **gestion des affaires** pour les industries culturelles, pour tirer le meilleur parti des ressources techniques, humaines et financières dévolues à la culture et accroître le leadership des gestionnaires et des développeurs au sein de ces entreprises.
- La **gestion des ressources humaines (GRH)**, incluant les pratiques de santé et sécurité au travail et la **gestion de carrière (GC)** pour les artistes.
- L'expertise en **développement de marchés** à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale, de même que les stratégies de médiation culturelle, de développement des publics et d'aménagement culturel du territoire.

Reconnaître la formation par les pairs ou le perfectionnement professionnel par l'expérience. Les filières de formation ne couvrent pas tous les métiers de la culture et la Stratégie RH doit composer avec un manque d'enseignants dûment préparés :

- il faut encourager et outiller les créateurs, les praticiens et les spécialistes du secteur qui peuvent offrir un apprentissage à leurs pairs, que ce soit en personne (tutorat, coaching, parrainage, formation de petit groupe) ou de manière virtuelle (rencontres Skype ou FaceTime, classe virtuelle en mode synchrone (temps réel) ou en mode asynchrone (consultation et visionnement en temps différé);
- il faut reconnaître l'importance des activités d'apprentissage par l'expérience et encourager de telles activités, qui contribuent à la croissance continue du secteur.

Resserrer les liens entre le secteur et les établissements d'enseignement. Étant donné que, de l'avis de plusieurs, les liens ne sont pas assez serrés entre les études et le monde du travail, la consolidation de ces liens constituerait un progrès pour améliorer les chances des personnes diplômées d'obtenir un emploi et de faire carrière dans le secteur. Le resserrement des liens représente un enjeu, car il vise à s'assurer que :

- les services d'orientation professionnelle dressent un portrait réaliste des carrières dans le secteur et des exigences qu'elles requièrent ;
- les personnes qui détiennent un diplôme possèdent au moins certaines compétences de base en gestion des affaires ou en gestion de carrière pour intégrer le monde du travail;
- les personnes aux études sont initiées, dans le cadre de leurs programmes d'études, aux réalités de la vie professionnelle dans le secteur incluant la double vie professionnelle et la probabilité de vivre une transition de carrière.

5.3. Le cycle de la carrière est au cœur de la Stratégie RH

La culture est un système ouvert où il n'y a pas une demande de biens et services culturels (marchés ou consommateurs) qui expliquerait ensuite la planification entre l'arrivée des personnes ayant du talent et le nombre d'emplois à pourvoir, pour répondre à cette demande. C'est un système qui repose sur l'offre, dont il faut informer les publics et les clientèles, pour les stimuler à la découvrir, à vivre une nouvelle expérience. Les autres secteurs d'emplois sont des systèmes fermés : les institutions d'enseignement peuvent notamment contourner les inscriptions selon l'équilibre entre les personnes diplômées selon les profils d'emplois recherchés pour la demande (marché). La formation continue des personnes en emploi se planifie ensuite selon les innovations de la production ou de la transformation, toujours en réponse à la demande (marché).

La culture repose sur une économie du prototype. On dit que c'est une économie du prototype, car l'effort de recherche et développement est immense pour chaque création ou production. Cette dernière ne sera pas reproductible aux fins de la productivité (réduire le coût par unité pour améliorer la rentabilité, éviter les pertes de matériel ou diminuer le taux de défauts pour améliorer la rentabilité). Au contraire, chaque création ou production devra être différente, exclusive, repousser les limites du déjà-vu, déjà connu. Par conséquent, les créateurs ont par définition un appétit de découvrir et d'explorer qui stimule continuellement les besoins de connaissances et de savoir-faire. Le système ouvert de la culture n'est pas réductible à une économie marchande et la visée du travail n'est ni la productivité ni la rentabilité du produit en fonction d'études de marché ou d'analyses financières.

La trajectoire de la carrière est généralement imprévisible. Pas un créateur ne se fera prédire la progression de sa rémunération dans le temps, la protection sociale au cours des cycles de sa vie (sans emploi, congé parental, retraite) et les conditions de sa fin d'emploi. Il est très difficile de parler de balises de rémunération et de relations de travail, car chaque projet donne lieu à une négociation, à une entente, à un compromis. Généralement, pour les emplois salariés, la documentation sur les balises de rémunération est un idéal plutôt qu'une référence, étant donné le faible financement des organisations culturelles.

Bien entourer nos créateurs signifie que les équipes se composent et se décomposent selon les projets, et qu'il s'agit souvent de travail intermittent. Autour des créateurs, les personnes qui oeuvrent dans les autres maillons de la chaîne culturelle sont aussi, très souvent, dans un système ouvert où les cycles de projets se succèdent selon les bonnes idées (expositions, tournées, programmes de médiation culturelle, etc.). Parfois, le financement même des organisations culturelles est déterminé par cycles de projets. Pour les travailleurs autonomes et pour les travailleurs culturels, le cycle de production en culture induit un rapport au travail intermittent : aux périodes intenses succèdent des périodes creuses, sans engagement (attente d'une bourse, demande de financement pour un nouveau projet). La situation des salariés est presque aussi précaire que celle des créateurs. Le travail intermittent est stimulant, souvent identitaire, toujours précaire : le succès obtenu nous donne confiance pour le prochain risque, sans garantie.

Pour reconnaître pleinement ces réalités, nous proposons que le mécanisme RH cherche à accompagner les personnes tout au long du cycle de la carrière.

Selon le cycle de la carrière, les enjeux RH sont plutôt :

- **Intégration professionnelle (la relève)**, suppose plusieurs défis à relever. Accès au travail pour bâtir le portfolio de sa carrière artistique débutante. Accès au premier emploi salarié dans une organisation artistique, culturelle ou patrimoniale. Réseauter avec les artistes établis et les intervenants de toute la chaîne. Poursuivre la maîtrise de ses compétences artistiques et commencer son plan d'action « Gestion de carrière artistique ». Être encadré par un mentor...
- **En carrière**, fait appel à plusieurs cycles d'évolution. Accès au perfectionnement. Accès au mentorat. Réviser son plan d'action « Gestion de carrière artistique » tout au long de la vie professionnelle. Accès à un manuel employeur-employé pour sa progression en emploi. Compléter une formation diplômante pour atteindre un seuil professionnel donné (qualification)...
- **En transition**, ouvre la réflexion et la remise en question lorsque les risques économiques (précarité financière, stress) et sociaux (blessures d'usure, invalidité, avancée en âge) associés à la vie des artistes provoquent des crises de changement. Il s'agit alors de favoriser l'accès aux services individuels de bilan de compétences, d'orientation et de recherche d'emploi, comme cela existe pour les personnes victimes d'un licenciement massif (mise à pied suite à la fermeture d'entreprise) ou les personnes éloignées du marché du travail. Avoir accès à un bilan de compétences permet de réviser sa « double vie professionnelle » et de stabiliser sa situation financière (maintien en carrière). Explorer une autre occupation dans le secteur culturel (métier connexe), puisque le cumul d'expérience peut faire cheminer les personnes vers de nouveaux rôles professionnels (coordination de projets, gestion, coaching, mentorat, médiation culturelle), ce qui appelle des outils et de la formation. Quitter le secteur et se préparer à un autre travail rémunéré, parfois par un retour en formation (sortie du secteur) ... À cet égard, l'expérience au Québec montre que deux artistes sur trois maintiennent leur carrière artistique et trouvent un nouveau revenu d'appoint pour une double vie professionnelle plus satisfaisante, souvent au sein du secteur culturel (métier connexe à leur pratique disciplinaire). La confiance est retrouvée et se traduit par un nouveau plan d'action en gestion de carrière³⁹.

³⁹ Depuis 2008, les services publics d'emploi au Québec ont « réservé des places » auprès des organismes publics qui offrent le bilan de compétences, pour la transition de carrière des travailleuses et travailleurs intermittents (transition de carrière). Ces services sont habituellement réservés aux personnes ayant subi un licenciement massif et donnent lieu au reclassement en emploi. À la demande du CQRHC, certains paramètres ont été ajustés, par exemple l'absence momentanée aux rencontres lorsqu'un engagement contractuel survient ou qu'une invitation survient pour une audition, sans mettre fin aux services.



Les organisations aussi vivent des cycles et deux rôles bénévoles retiennent l'attention.

Les organisations à but non-lucratif (OBNL) sont la structure la plus répandue d'organisations artistiques, culturelles ou patrimoniales ; les administrateurs sont bénévoles, mais ils composent la « partie employeur » avec la direction/coordination générale. Les administrateurs changent avec le temps, leurs décisions changent parfois la destinée des organisations. Il est donc essentiel de les former à leur rôle et de fournir des outils valides pour la prise de décision (gouvernance, GRH, gestion financière).

Des travailleurs culturels vont être appelés à diriger des organisations, sans formation préalable. Pour réfléchir, gagner confiance et accélérer l'apprentissage, une avenue précieuse s'appelle le mentorat. Les mentors sont également bénévoles, ils doivent être préparés à leur rôle avec une formation adéquate pour ne pas se substituer au consultant, au coach ou pire, prendre les décisions à la place du mentoré (protégé). À la différence du mentorat en entreprise, le mentor du secteur culturel est rarement un employé senior, capable d'accompagner un nouvel employé qui n'est pas en lien de subordination avec lui. À cause de la petite taille de l'équipe, il faut identifier des personnes externes, sur la base de l'expérience qui est attendue par le mentoré (protégé). Pour que le mentorat fonctionne, il faut une coordination indépendante pour faire le recrutement et former les jumelages mentor-mentoré. Il faut réunir ces deux conditions : le recrutement et la préparation des mentors en tant que ressources externes aux organisations ; la coordination indépendante et confidentielle des jumelages mentor-mentoré.

6. LE FUTUR MÉCANISME RH : LA PRISE EN CHARGE PAR LE SECTEUR

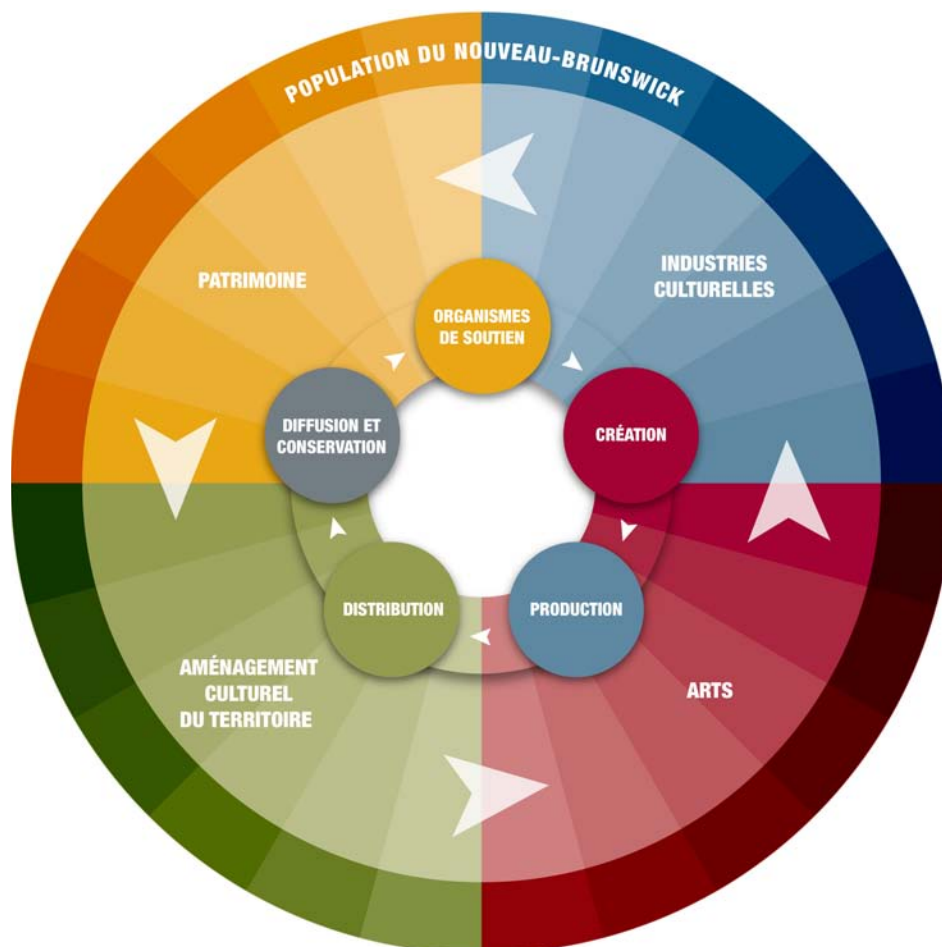
6.1. Le cadre d'analyse : bien entourer nos créateurs

Selon la Stratégie RH, l'expression « Bien entourer nos créateurs » signifie que tous les intervenants auprès des créateurs doivent être compétents.

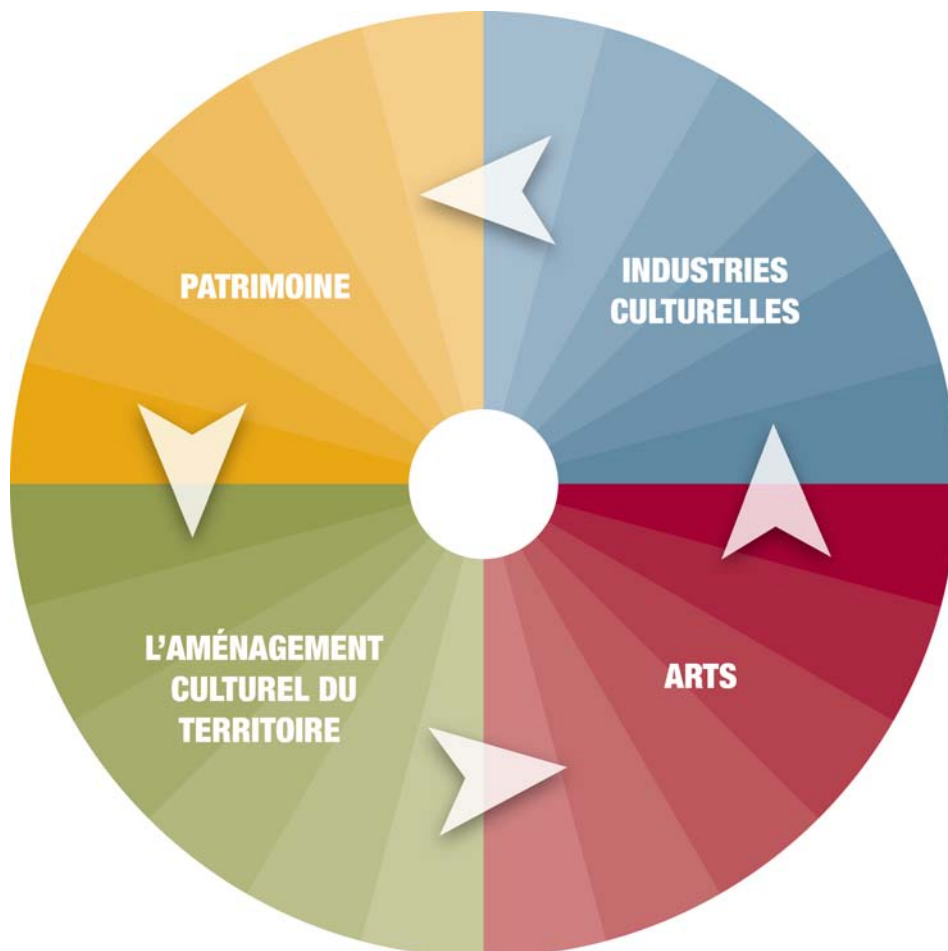
Le cadre d'analyse ci-dessous, tel qu'adopté par la Table, situe la sphère culturelle de l'activité professionnelle en culture : les arts, les industries culturelles, le patrimoine, l'aménagement culturel du territoire.

Le cadre d'analyse y intègre la chaîne culturelle qui rend compte de la diversité des processus de travail, et met toutes les catégories de ressources humaines en relation dynamique avec la population du Nouveau-Brunswick à qui sont destinés les biens et services culturels.

Dans les pages qui suivent, les composantes de la sphère et les maillons de la chaîne sont définis selon les consensus de la Table de concertation.



La sphère culturelle



En adéquation avec la Politique culturelle du Nouveau-Brunswick, la sphère culturelle embrasse les arts, les industries culturelles, le patrimoine et l'aménagement culturel du territoire, selon les précisions de la page suivante.

Ce découpage global et souple correspond bien à la volonté de départ de créer un futur mécanisme RH dont la force sera inclusive, représentative et reconnue. C'est un gouvernail pertinent pour valider, d'une programmation annuelle à une autre, la diversification des actions.

Nous le préférons au découpage par domaines ou sous-secteurs, qui varie d'un système statistique à un autre et qui donne lieu à des regroupements différents des outils et services existants en culture, selon le CRHSC, le CQRHC ou autre organisme provincial du Canada.

Voici la définition des composantes de la sphère telle qu'adoptée par la Table :

Les arts

Les arts sont tout ce qui résulte d'un processus de création ou d'invention à partir d'une idée originale à contenu esthétique. Dans le contexte de la Stratégie RH, les arts comprennent notamment les disciplines suivantes : les arts de la scène, les arts visuels, la littérature, la musique, le théâtre, la danse, les arts médiatiques et les métiers d'art. Une œuvre d'art est le produit de la transformation d'une idée originale grâce aux aptitudes, aux techniques et au savoir-faire de l'artiste.

Les industries culturelles

On entend par industrie culturelle l'ensemble des activités économiques qui touchent surtout à des produits symboliques dont la valeur économique est principalement dérivée de leur valeur culturelle. Les entreprises culturelles, qu'elles soient privées ou à but non lucratif, s'occupent de la promotion, de la diffusion et de la distribution et de la vente de produits culturels incluant le livre, le film, la vidéo, le disque, les œuvres d'art et ceux issus des métiers d'art. Ces produits culturels sont souvent disponibles pour la vente ou la consommation par le biais des festivals, des spectacles, des sites Internet, des musées, des bibliothèques, etc.

Le patrimoine

Le patrimoine est constitué de collections de toute nature : des éléments concrets et abstraits de l'héritage naturel et culturel de la préhistoire jusqu'à nos jours. Les éléments concrets comprennent les bâtiments et les structures, les sites archéologiques et historiques, les cimetières, les lieux sacrés, les monuments, les artefacts, les échantillons et les collections. Les éléments abstraits incluent les croyances, les idées, les coutumes, la langue, la religion, la tradition orale, etc.

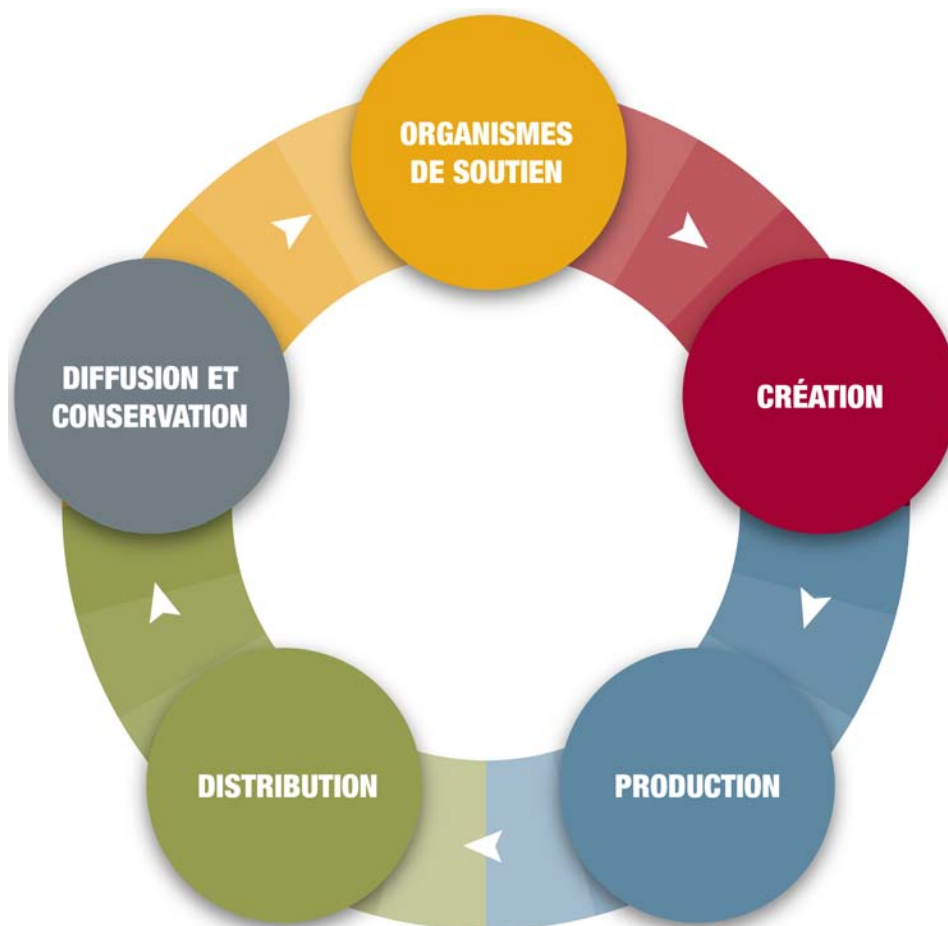
L'aménagement culturel du territoire (ACT)

L'aménagement culturel du territoire est un concept organisationnel et une approche particulière du développement culturel selon lequel tous les secteurs d'une communauté se mobilisent pour élaborer et réaliser ensemble des stratégies d'intégration des arts et de la culture sur leur territoire. L'aménagement culturel du territoire permet aux communautés de se développer en tirant le meilleur parti du potentiel artistique et culturel de leur région grâce au développement d'une vision commune, à la mise en place de mécanismes de concertation plurisectorielle, au partage des connaissances en matière d'action culturelle, à une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles et à une plus grande complémentarité des projets réalisés en arts, en culture et en patrimoine.

L'ACT répond notamment au principe directeur de l'accessibilité prôné par la Politique culturelle du Nouveau-Brunswick.

La chaîne culturelle

Le concept de la chaîne éclaire les processus de travail et aborde les savoir-faire des personnes qui oeuvrent dans le secteur culturel. À l'opposé de la spécialisation des tâches, la chaîne reflète également la polyvalence et les situations multitâches précédemment commentées.



LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT EXTERNES À LA CHAÎNE

- Éducation et formation initiale
- Financement et lieux/équipements
- Technologies et environnement de travail

Voici la définition détaillée des maillons de la chaîne adoptée par la Table :

La création

Que ce soit par les moyens traditionnels ou par les technologies numériques, la création comprend notamment le travail des auteurs, compositeurs, artistes, artisans, interprètes, réalisateurs, metteurs en scène, chorégraphes, concepteurs, architectes et designers.

La production

Que ce soit par les moyens traditionnels ou par les technologies numériques, les activités de production se trouvent au cœur du processus culturel dans les domaines du cinéma, de l'audiovisuel, du multimédia, des arts de la scène, du disque, du livre, des arts visuels et médiatiques et des métiers d'art.

La distribution

Que ce soit par les moyens traditionnels ou par les technologies numériques, la distribution regroupe notamment les activités des distributeurs, des représentants, des grossistes et des exportateurs.

La diffusion et la promotion

Que ce soit par les moyens traditionnels ou par les technologies numériques, la diffusion se décline en une grande variété d'activités selon les véhicules et les modes d'interventions auprès des publics et des populations : radiodiffusion, télédiffusion, médias, internet, événements et festivals, salles de cinéma, salles de spectacles, centres d'exposition, musées, centres d'interprétation, centres d'archives, bibliothèques, librairies, disquaires, clubs vidéo, boutiques, ateliers boutiques, galeries, salons et foires, ainsi que toutes approches telles que l'action culturelle, la médiation culturelle et la critique.

La conservation

Que ce soit par les moyens traditionnels ou par les technologies numériques, la conservation est le fait de garder la mémoire des collections de toute nature, de les conserver en bon état et de les transmettre aux générations futures.

L'environnement : les facteurs de développement

L'environnement de l'activité culturelle comprend ces cinq facteurs de développement : la formation initiale et le perfectionnement, la recherche et l'innovation, les lieux et équipements, le financement et les organismes de soutien. Il est reconnu que les personnes responsables des facteurs de développement sont mandatées en raison de leur expertise.

La Stratégie RH cible toutefois les personnes oeuvrant dans les organismes de soutien (voir page suivante), parce que ces organismes sont issus de la base. Les intervenants qui s'y regroupent sont généralement peu ou pas formés pour les défis spécifiques de réseautage, de représentation politique et de concertation. Leur savoir-faire a pourtant un impact majeur sur le succès de l'activité culturelle.

Les organismes de soutien : une clientèle du futur mécanisme RH

Les organismes de soutien offrent des services au milieu des arts, de la culture et du patrimoine, et contribuent au développement du milieu. Les personnes qui y oeuvrent seront donc des clientèles du futur mécanisme RH, selon leur admissibilité aux mesures et programmes subventionnés.

Mentionnons les organismes suivants à titre d'exemples :

Associations professionnelles d'artistes

Les associations professionnelles d'artistes : Organismes sans but lucratif qui visent l'amélioration des conditions de vie professionnelle des artistes et qui favorisent directement les intérêts des artistes, des créatrices et des créateurs, des organismes artistiques et de l'ensemble du milieu artistique par des activités liées à l'élaboration de politiques, à la prestation de services professionnels, à la sensibilisation du public et à la défense des arts (ex. : AAAPNB, ArtsLinkNB).

Agences et autres associations de services

Les associations et les agences qui offrent des services professionnels (gérance d'artistes, agences de casting, etc.) ainsi que les fournisseurs de services liés à la production et à la reproduction des œuvres.

Regroupements en soutien aux arts, aux industries culturelles et au patrimoine

Organismes à but non lucratif qui regroupent un ensemble d'organismes dont le but est d'assurer le développement culturel dans la communauté en offrant des activités artistiques et culturelles. Que ce soit en faisant la promotion du loisir culturel, en appuyant les membres du milieu culturel et en sensibilisant le public aux arts, à la culture et au patrimoine notamment grâce à des actions en aménagement culturel du territoire (ex. : Conseil provincial des sociétés culturelles [CPSC], Association Musées Nouveau-Brunswick, ArtsLinkNB).

Organismes sans but lucratif qui regroupent un ensemble d'organismes dont le but est d'assurer la circulation et la diffusion des artistes et de leurs œuvres (ex. : Réseau atlantique de diffusion des arts de la scène [RADARTS]) ou des industries culturelles (ex. : Music NB/Musique NB).

Festivals et événements

Organismes sans but lucratif ou festivals et événements rattachés à un OBNL qui présentent, sur une base annuelle et périodique, des activités qui apportent un soutien aux industries et entreprises culturelles dans un encadrement professionnel (ex. : salons du livre, Festival international du cinéma francophone en Acadie, Festival Frye, pow-wow, fêtes du patrimoine, etc.).

Municipalités et infrastructures publiques

Les responsables d'infrastructures publiques oeuvrant au sein de lieux ou d'équipements – notamment les services municipaux et scolaires – dont les fonctions renforcent les liens entre les institutions et la communauté pour le développement des arts, de la culture et du patrimoine.

6.2. Les types d'intervention

Parce que le futur mécanisme prend acte des réseaux en place au Nouveau-Brunswick et des organismes existants ayant une stratégie RH en culture, il valorise les partenariats et la concertation et tient compte des outils et services existants. En évitant le non-dédoulement des ressources, il déploie plusieurs types d'intervention qui sont aussi des pistes d'accélération pour son offre de services.

CONCERTATION

Œuvrer en concertation ne suppose pas nécessairement travailler ensemble, mais dans la même direction (tendre vers un but commun).

PARTENARIAT

Œuvrer en partenariat suppose nécessairement travailler ensemble : mettre en commun des ressources, respecter un échéancier déterminé et s'acquitter de la reddition de comptes prévue (rapport de résultats et rapport financier).

Le futur mécanisme RH réalisera sa mission dans la concertation et le partenariat, dans le but de devenir la force représentative du secteur culturel et inclusive de toutes les communautés.

À partir de la concertation et du partenariat, le futur mécanisme RH devra patiemment susciter l'adhésion, mobiliser, faire « prendre le virage ressource humaine » dans le monde du travail en culture. Ce n'est pas une instance de régulation, car il ne dispose d'aucun outil législatif ou pouvoir réglementaire. Pour ces raisons, on dit de la concertation RH qu'elle est un agent de changement et qu'elle rejoint d'abord les « volontaires ». Par effet de contamination ou d'émulation, la progression de la mission RH se fait petit à petit dans le secteur. Par conséquent, on ne doit pas évaluer les résultats en relation avec la taille de la population active : le taux de pénétration serait trompeur et trahirait la nature de la concertation.

Un partenariat représente à la fois un gain et un risque. Une politique de partenariat viendra baliser l'importance accordée à la mise en commun des ressources et statuer sur le partage des responsabilités, à la lumière du gain associé au partenariat. Économie de portée ? Rayonnement accru d'une action ? Opportunité ? Renforcement d'une relation d'affaires ?

La circulation et le partage de l'information sont des conditions essentielles de la réussite de la concertation et du partenariat ; la communication en soi n'est pas un mode de concertation ni un niveau de partenariat.

Nous exposons ci-après les quatre types d'intervention du futur mécanisme (2, 3 et 4 relèvent de la concertation et du partenariat) :

- 1 - Maître d'œuvre
- 2 - En partenariat de gestion
- 3 - En concertation
- 4 - En partenariat de services ou achats

FAIRE : maître d'œuvre

Être responsable des ressources, de l'échéancier et de la reddition de compte en vue d'atteindre le résultat. On peut consulter beaucoup de monde en cours de route, mais on demeure imputable du succès ou de l'échec, ce qui a un impact direct sur notre notoriété.

FAIRE AVEC : partenariat de gestion

Pour atteindre le résultat, il faut partager des ressources, des responsabilités et la notoriété éventuelle du succès. Grâce à un montage financier qui implique au moins deux parties (pouvant inclure des valeurs non monétaires comme des services ou du temps de travail), l'un des intervenants agit comme promoteur du projet et est responsable de l'administration des ressources techniques, humaines et financières. Lorsque survient une difficulté, il faut chercher des pistes d'amélioration et les mettre en oeuvre plutôt que sanctionner l'échec.

FAIRE FAIRE : concertation

Pour atteindre le résultat, il faut déléguer à un autre intervenant des ressources, des responsabilités et la notoriété éventuelle du succès. Lorsque survient une difficulté, il faut rendre compte des résultats mitigés, sans dévaloriser les intervenants.

LAISSER FAIRE : partenariat de services ou achats

Pour atteindre le résultat, un intervenant est parfois mieux placé que nous. Il s'agit d'orienter les personnes vers les services existants ou de négocier pour « achat de places ». Le partenariat de services s'applique quand on obtient d'un organisme existant qu'il livre ses services avec un ajustement qui nous importe ou lorsqu'on offre une collaboration, en vue d'un résultat lié à notre mission.

6.3. Les valeurs

Le futur mécanisme aura une force inclusive, représentative et reconnue si son action au quotidien épouse des valeurs organisationnelles élevées.

Le futur mécanisme RH sera doté de valeurs, c'est-à-dire d'un code de conduite pour les administrateurs (conseil d'administration) et le personnel.

Les membres de la Table ont choisi les cinq valeurs ci-dessous car elles sont associées à la concertation.

La coopération, résultat de la concertation

- Collaborer et s'entendre pour oeuvrer conjointement et harmonieusement à l'atteinte d'objectifs communs choisis en concertation.
- S'assurer que les intérêts du groupe transcendent les intérêts personnels, corporatistes ou régionaux en ce qui a trait à la réalisation des objectifs convenus, grâce à la concertation.
- Partager une information juste et pertinente afin d'assurer la transparence et d'outiller les collaborateurs dans leurs actions.
- Concerter les collaborateurs avant la prise de décision afin de considérer l'impact des décisions prises sur les partenaires.
- Faire preuve d'ouverture et de tolérance face à la diversité d'opinion.
- Reconnaître les compétences respectives de chacun.
- Respecter les engagements pris envers les clientèles.

La créativité

- Poser un regard critique et démontrer une ouverture aux nouvelles façons de faire.
- Encourager et promouvoir l'innovation, ce qui suppose partager nos connaissances.
- Rechercher les solutions novatrices en considérant à la fois les moyens mis à notre disposition et les intérêts des partenaires concernés.
- Faire preuve de souplesse dans la prise de décision, être capable de remise en question.
- Démontrer une certaine tolérance au risque.
- Anticiper dans une perspective à long terme.

L'intégrité

- Se conduire d'une manière juste et honnête, tant sur le plan individuel que corporatif.
- Éviter de se mettre dans une situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts.
- Démontrer un sens du bien commun.

- Encourager et promouvoir des comportements éthiques.
- Assurer un traitement équitable des demandes.
- Démontrer de la rigueur dans l'accomplissement du travail.
- Faire preuve de courtoisie, d'écoute et de discrétion dans l'exercice de nos fonctions respectives.
- Améliorer les règles de gouvernance.
- S'acquitter d'une reddition de compte.

L'équité (ce n'est pas l'universalité)

- En raison de l'asymétrie qui caractérise les sous-secteurs (sphère), les communautés et les territoires, partager ensemble les enjeux sectoriels et reconnaître les cas singuliers. Chaque moyen à la disposition du mécanisme RH ne convient pas nécessairement à toutes les situations, mais il est juste de le déployer lorsque la situation l'appelle.
- Accepter que toutes les communautés n'opèrent pas au même rythme et avec la même historicité (tradition antérieure) en matière de développement professionnel.

6.4. La nature du futur mécanisme

Rappelons que la mobilisation du milieu culturel, et l'invitation lancée aux intervenants de l'enseignement et du gouvernement d'y participer, visait à définir le futur mécanisme de développement des ressources humaines en culture, dont la force sera inclusive, représentative et reconnue.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a pas initié la démarche ni encadré les travaux selon la perspective d'un organisme fondé par une loi, les membres de la Table ont donc examiné les types d'incorporations à la portée de la société civile. Ils ont comparé les paramètres d'une coopérative ou d'un organisme à but non lucratif, à la lumière de la prise en charge par le milieu et des nombreux partenariats envisagés. Signalons que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a, en tout temps, l'autorité de miser sur un organisme fondé par une loi⁴⁰. Ce choix exprimerait un engagement public indéniable, en contrepartie de quoi il pourrait exercer un contrôle sur les orientations, la composition des instances et les opérations.

Les critères de représentativité, neutralité et capacité de gérer, et de déléguer des mandats en continu expliquent qu'une nouvelle structure légale soit recommandée.

En effet, aucun ministère, association ou regroupement ayant un mandat provincial ne peut prendre la responsabilité de la Stratégie des ressources humaines en culture selon les trois critères suivants :

- Représentativité : capacité de concerter toutes les communautés ;
- Neutralité : absence de conflit d'intérêt réel ou potentiel, en n'offrant pas de services ou de soutien financier à une clientèle culturelle ;
- Capacité de gérer des ressources et de déléguer des mandats, pour la livraison de service en continu : conclure des ententes de financement, concerter les communautés et donner des mandats aux partenaires.

Après avoir comparé les deux structures légales auxquelles les pouvoirs publics confient des subventions, l'organisme à but non lucratif (OBNL) se distingue haut la main de la coopérative pour les deux raisons suivantes :

- La vocation des services reliés au développement des ressources humaines n'est pas économique, au sens de l'exploitation d'une entreprise qui établit le prix de revient selon une perspective de rentabilité. Rappelons que les types d'intervention privilégiés du FAIRE FAIRE, FAIRE AVEC ou LAISSER FAIRE révèlent deux limites de rentabilité :
 - 1) les transactions ne sont pas légalement possibles lorsque les outils et services existent déjà, car ils ont été conçus et diffusés par d'autres partenaires (LAISSER FAIRE);
 - 2) les retombées pécuniaires sont minimales, donc désavantageuses dans le cas du FAIRE AVEC ou FAIRE FAIRE, puisqu'il faudrait partager le fruit des transactions, ce qui est paradoxal quand les partenariats sont privilégiés pour éviter les dédoublements et les investissements indus;

⁴⁰ Ou de modifier le mandat d'un organisme public existant pour lui confier la Stratégie RH.

- Aucun conseil sectoriel canadien ou comité sectoriel provincial, ni maison d'enseignement n'a fait la preuve à ce jour de la rentabilité de services RH selon la logique d'entreprise. Rappelons enfin que le financement des arts, de la culture et du patrimoine se fait par cycles de projets, de tournées ou d'expositions: cela entraîne une précarité économique connue et documentée des ressources humaines en culture, peu importe le type de rémunération. L'accès aux services ou aux outils de développement des compétences doit être favorisé, notamment par la contribution raisonnable demandée aux participants.

6.5. Les pistes pour un énoncé de mission

En atelier, les membres de la Table ont fourni des exemples d'énoncés de mission :

Groupe 1 – français

Instance permanente de concertation qui vise à répondre aux besoins en matière de RH de tous les maillons de la chaîne culturelle au N.-B. afin d'accroître le professionnalisme et de renforcer les compétences professionnelles.

A permanent, cooperative structure aimed at responding to needs in the area of HR of all the links in the cultural chain in N.B., in order to enhance professionalism and reinforce professional competencies.

Groupe 2 – anglais

A permanent structure bringing together all components of the culture sector, to provide services and support for all career stages in the sector, to ensure the viability, vitality and professionalism, as well as recognition of the sector in the provincial context.

Un mécanisme qui regroupe tous les éléments du secteur culturel, afin de livrer des services et offrir du soutien à toutes les étapes des carrières dans le secteur, d'assurer la viabilité, la vitalité et le professionnalisme ainsi que la reconnaissance du secteur dans le contexte provincial.

Groupe 3 – anglais

Culture force NB is a non-profit organisation (NFPO) which brings together individuals and organizations involved in arts, culture and heritage in N.-B. It addresses the career development needs of artists and cultural and heritage workers through training, research and other resources to ensure the vitality in the sector and its contribution to the province.

Culture force NB est un organisme sans but lucratif (OSBL) assurant la concertation des personnes et des organismes qui œuvrent dans le secteur des arts, de la culture et du patrimoine au N.-B. Il répond aux besoins de développement de carrière des travailleurs en arts, en culture et en patrimoine à travers la formation, la recherche et d'autres ressources dans le but d'assurer la vitalité du secteur et sa contribution à la province.

Groupe 4 – français

Un organisme de concertation en matière de développement des ressources humaines du secteur culturel du Nouveau-Brunswick pour améliorer les compétences et encourager des carrières durables.

A collaborative body for developing human resources in New Brunswick's cultural sector in order to improve competencies and encourage sustainable careers.

Des critères décisionnels sont à considérer pour l'énoncé final :

La nature permanente ou la continuité de la structure

- il faut insister et l'affirmer
- c'est implicite dans la structure OBNL : les administrateurs d'une compagnie souhaitent sa pérennité

Le but

- il faut nommer les services/moyens pour que ce soit concret
- c'est implicite dans « développement des ressources humaines du secteur culturel »

Le caractère inclusif des communautés

- il faut les nommer
- c'est implicite dans l'énoncé « Nouveau-Brunswick »

Le choix de la finalité

- professionnalisme / caractère durable des carrières ?
- vitalité / viabilité du secteur culturel ?

6.6. Les domaines d'intervention (les mandats du mécanisme)

Pour être pleinement pertinent, le futur mécanisme doit déployer des actions adaptées aux clientèles selon toutes les catégories de ressources humaines, répondre aux enjeux du secteur selon le cycle de la carrière, et favoriser l'épanouissement des compétences dans toutes les composantes de la sphère culturelle⁴¹.

À l'aide d'exercices sur les actions souhaitables en RH, les membres de la Table :

- ont identifiés de façon exhaustive les catégories d'outils et de services propices au développement des compétences;
- lorsque c'était pertinent, ils y ont associé la mention « pour les travailleurs autonomes » et « pour les gestionnaires, travailleurs rémunérés ou non »;
- ont reconnu les ressources existantes au CRHSC ou au CQRHC et ont ajouté les actions originales qu'il faudra concevoir sur le terrain ;
- ont regroupé ces actions par similarité, pour établir les quatre mandats suivants :
 - 1- Accès au travail et soutien à l'emploi,
 - 2 Formation initiale et formation continue,
 - 3 - Gestion de ressources humaines ou GRH (travail en équipe) et Gestion de carrière ou GC (plan d'action individuel),
 - 4 - Études et recherche (connaissance du monde du travail).

Pour livrer une telle offre de services, le futur mécanisme devra gouverner dans la concertation, c'est-à-dire consulter les clientèles au sein des communautés linguistiques et culturelles; planifier et programmer; administrer des ressources humaines, financières et techniques; nouer des partenariats et gérer les relations avec tous les milieux de vie. Il fallait donc préciser ce cinquième mandat en soutien :

- 5 - Administration et gouvernance

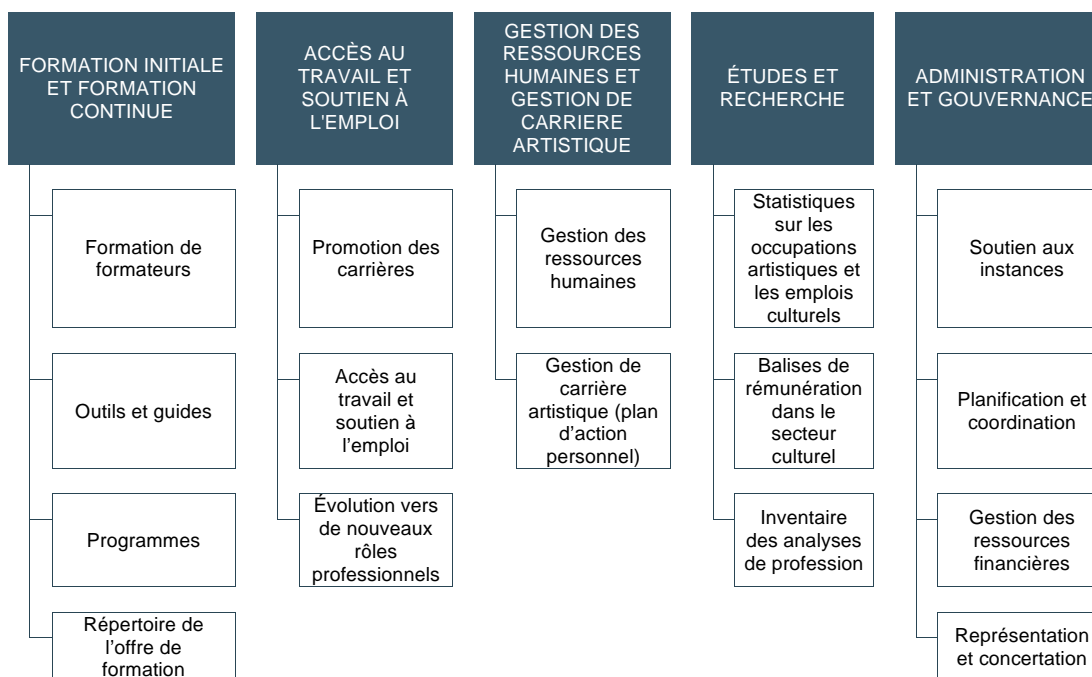
⁴¹ À ce stade de la conceptualisation, les termes « programmes », « guides et outils » signalent la variété d'applications selon les domaines ou selon les champs de formation. L'Annexe 6 indique les plans de formation du CRHSC pour quatre sous-secteurs, les outils génériques comme la GRH pour les organisations et la GC pour les travailleurs autonomes. L'Annexe 5 montre ensuite la distribution des formations continues en français du CQRHC, selon les neuf champs de formation jugés stratégiques. Ce catalogue de formations peut aussi être consulté selon les domaines. Lorsque le nouveau mécanisme sera membre du Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), il aura au fil du temps accès aux programmes, outils et guides développés en anglais, dans d'autres provinces. Par exemple, la discussion du 6 février 2014 concernait l'hypothèse d'adapter le guide : *L'Art de gérer sa carrière*, pour les artistes autochtones.

La configuration obtenue est unique : elle résulte de la pensée inclusive du groupe.

La configuration est riche : elle est déjà garnie des outils existants pour le secteur culturel, certains en français et en anglais, certains dans l'une des langues officielles ce qui appelle un effort d'adaptation et de traduction.

La configuration sera évolutive : elle reflète actuellement le rêve du groupe et sera soumise à la réalité de la concertation et des ressources.

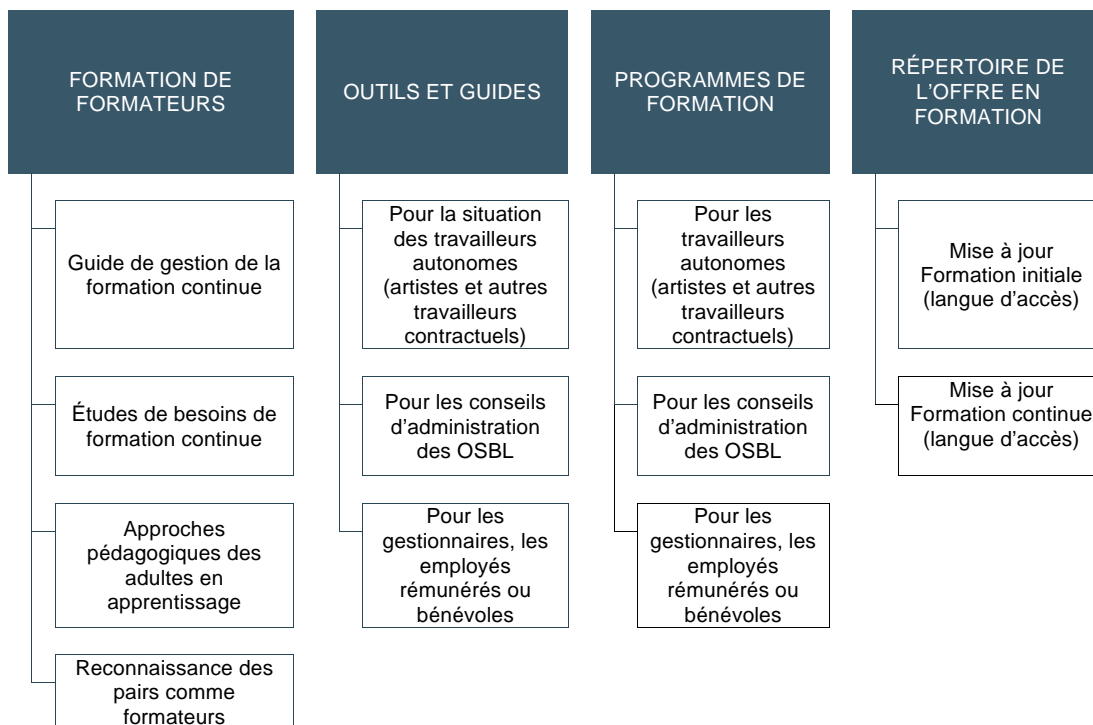
DOMAINES D'INTERVENTION ET DE SOUTIEN ¹



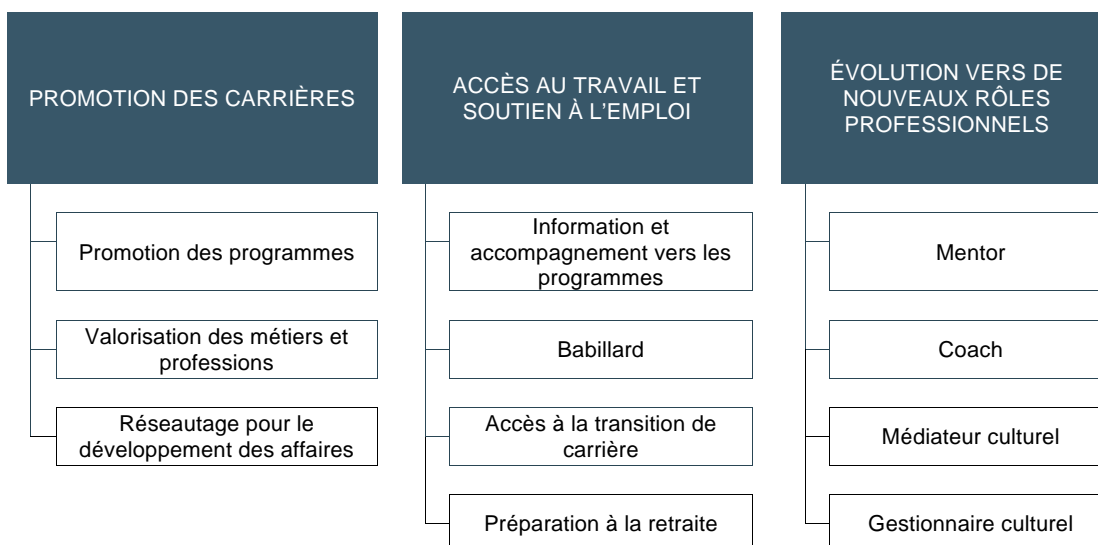
¹ Domaines D'intervention : Formation initiale; Accès au travail et soutien à l'emploi; Gestion des ressources humaines et gestion de carrière artistique.

Domaines de soutien : Études et recherche; Administration et gouvernance.

FORMATION INITIALE ET FORMATION CONTINUE



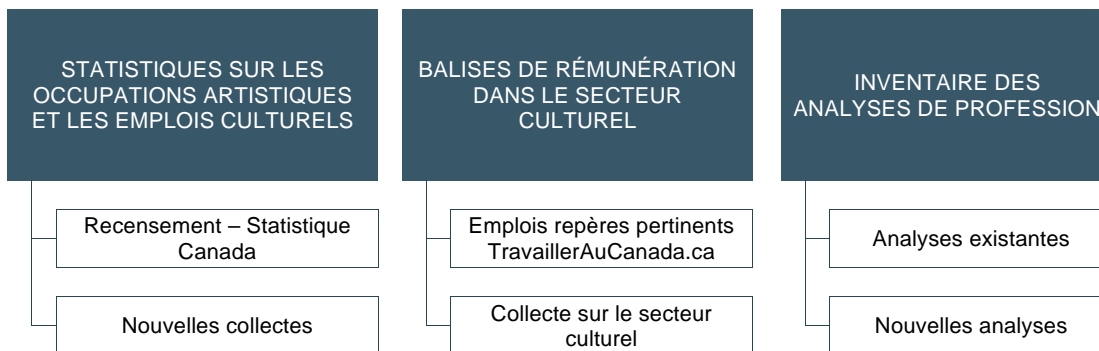
ACCÈS AU TRAVAIL ET SOUTIEN À L'EMPLOI



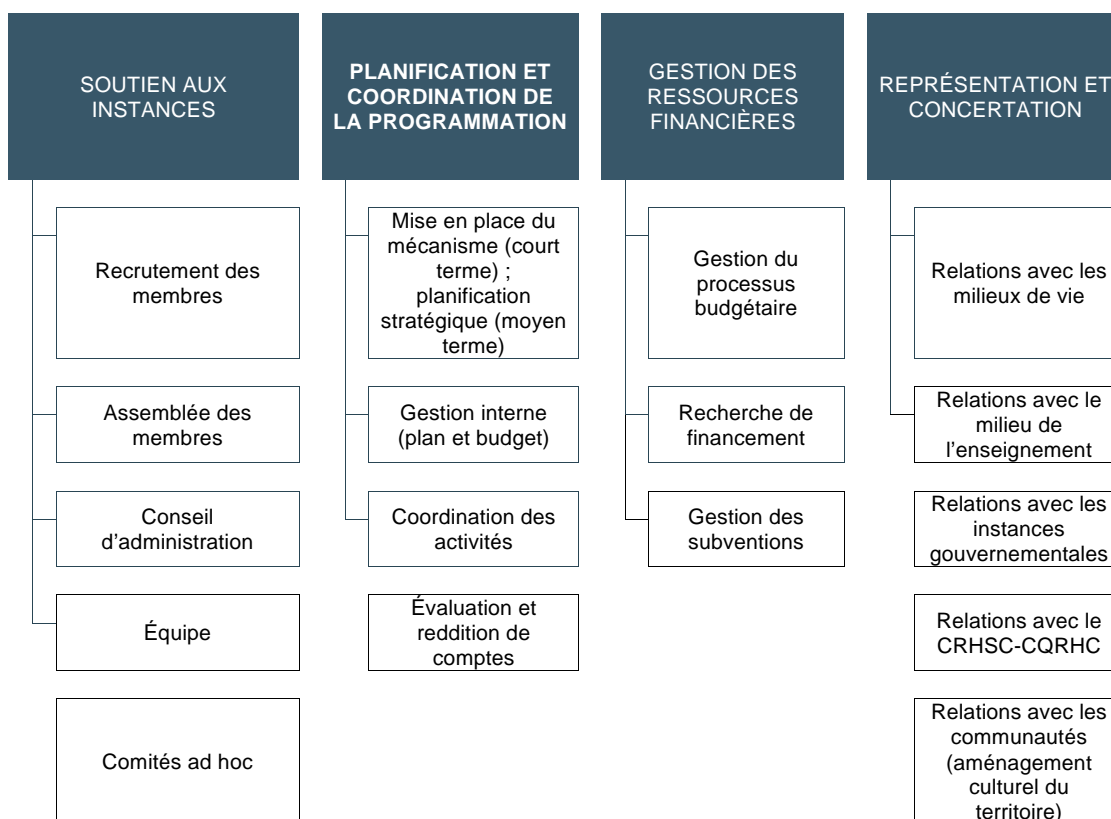
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DE CARRIÈRE ARTISTIQUE



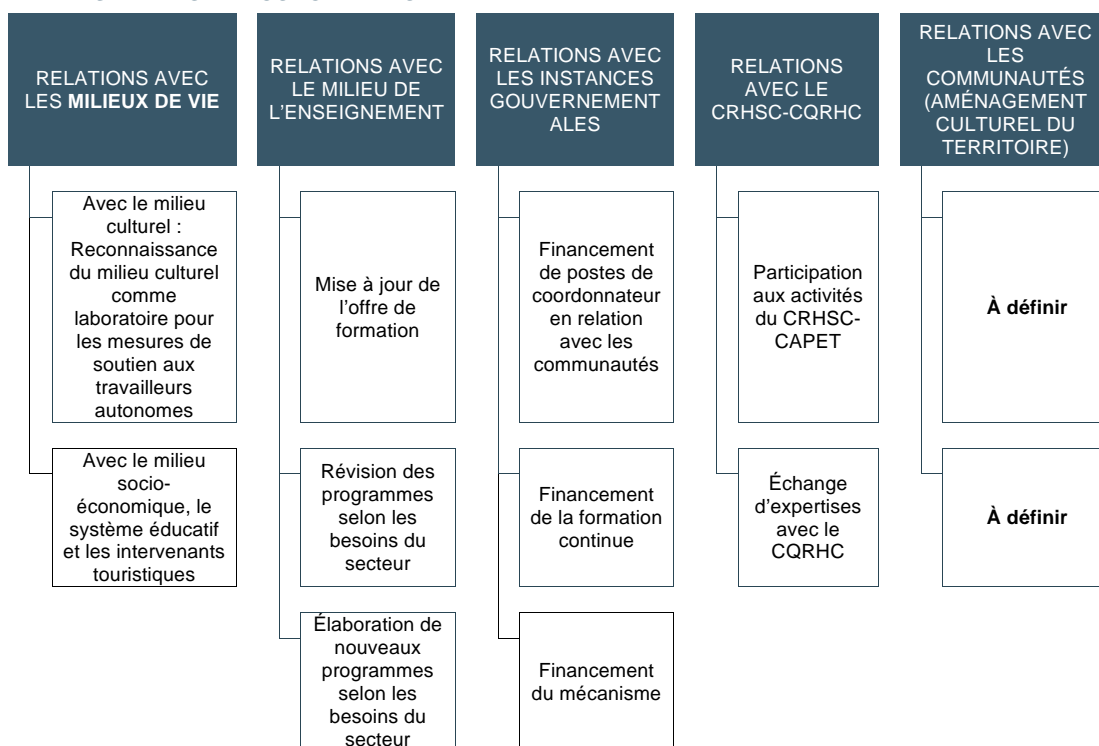
ÉTUDES ET RECHERCHE



ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE



REPRÉSENTATION ET CONCERTATION



6.7. La séquence des interventions : la courbe d'accélération

À l'aide d'exercices, les membres de la Table ont signalé le degré de priorité selon les besoins perçus (**niveau 1** en caractère gras) et la séquence des étapes induit parfois un degré de priorité opérationnelle (niveau 1). À partir de ces deux critères, nous proposons le déploiement des interventions en trois phases.

La colonne des commentaires comporte des mentions de deux natures :

- indiquer les liens entre certaines actions, d'un mandat à l'autre,
- formuler des précautions liées à la consultation des outils existants, aux fins d'accélérer l'offre de services auprès des clientèles, et l'exigence de la concertation des communautés.

1. Formation continue et formation initiale	1	2	3	Remarques
1.1. Formation de formateurs				Adaptation ou nouveaux programmes après avoir pris connaissance de l'existant
1.1.1. Guide de gestion de la formation continue	1 .		>	
1.1.2. Études de besoins de formation continue		1 .	>	
1.1.3. Approches pédagogiques des adultes en apprentissage	1 .		>	
1.1.4. Reconnaissance des pairs comme formateurs			2	
1.2. Outils et guides				Adaptation ou nouveaux programmes après avoir pris connaissance de l'existant
1.2.1. Pour la situation des travailleurs autonomes (artistes et autres travailleurs contractuels)		1 .	>	
1.2.2. Pour les conseils d'administration des OSBL		1 .	>	
1.2.3. Pour les gestionnaires, les employés rémunérés ou bénévoles		1 .	>	
1.3. Programmes de formation				Adaptation ou nouveaux programmes après avoir pris connaissance de l'existant
1.3.1. Pour les travailleurs autonomes (artistes et autres travailleurs contractuels)	1 .		>	
1.3.2. Pour les conseils d'administration des OSBL	1 .		>	
1.3.3. Pour les gestionnaires, employés rémunérés ou bénévoles	1 .		>	
1.4. Répertoire de l'offre en formation continue				
1.4.1. Mise à jour Formation initiale (langue d'accès)	1 .		>	Voir 5.4.2
1.4.2. Mise à jour Formation continue (langue d'accès)	1 .		>	Voir 5.4.2

2. Accès au travail et soutien à l'emploi	1	2	3	Remarques
2.1. Promotion des carrières				
2.1.1. Choix de programmes pour les jeunes	1	2	>	Voir 1.4.1 et 5.4.2
2.1.2. Valorisation des métiers et professions			2	
2.1.3. Réseautage pour le développement des affaires	1		>	Activité à combiner avec 5.1.2
2.2. Accès au travail et soutien à l'emploi				
2.2.1. Promotion des programmes	1		>	
2.2.2. Babillard	1		>	Adaptation après avoir consulté l'existant CRHSC
2.2.3. Accès à la transition de carrière			2	
2.2.4. Préparation à la retraite			2	
2.3. Évolution vers de nouveaux rôles professionnels				Voir 1.2 et 5.4.2
2.3.1. Mentor	1		>	Adaptation après avoir consulté l'existant CRHSC - CQRHC
2.3.2. Coach		2		
2.3.3. Médiateur culturel	1		>	Adaptation après avoir consulté l'existant CQRHC ou collaboré à la conception en 2014
2.3.4. Gestionnaire culturel			2	

3. Gestion des ressources humaines (GRH) et Gestion de carrière artistique (GCA)	1	2	3	Remarques
3.1. Gestion des ressources humaines (travail en équipe)				Adaptation après avoir consulté l'existant CRHSC - CQRHC
3.1.1. Outils pour les plans des organisations	1		>	
3.1.2. Outils pour les pratiques de gestion du personnel	1		>	
3.1.3. Outils pour les pratiques de gestion des bénévoles	1		>	
3.1.4. Outils pour les pratiques de gestion des contractuels	1		>	
3.2. Gestion de carrière artistique (plan d'action personnel)				
3.2.1. Accès à la formation à distance en français	1		>	gcaenligne@ca : formation synchrone (rendez-vous en classe virtuelle) et asynchrone (documents à télécharger ou à visionner)
3.2.2. Accès à la formation à distance en Anglais	1		>	culturalhrc.ca : formation asynchrone seulement (documents à télécharger ou à visionner) et guide d'ateliers de petits groupes en complément

4. Études et recherche	1	2	3	Remarques
4.1. Statistiques sur les occupations artistiques et les emplois culturels				
4.1.1. Recensement de Statistique Canada			2	Voir 5.4.5 (CRHSC met à jour les CNP culture du recensement à tous les 4 ans (2011-2015-2019 etc), ventilation par provinces)
4.1.2. Collectes à définir				Voir 5.4.2 et priorités selon les communautés
4.2. Balises de rémunération dans le secteur culturel				
4.2.1. Emplois repères pertinents (Statistique Canada)	2			Relais d'information à TravaillerAuCanada.ca pour les emplois communs aux divers secteurs
4.2.2. Collecte sur le secteur culturel			2	Voir 5.4.5 si mise à jour du CRHSC (Deloitte & Touche, 2009)
4.3. Inventaire des analyses de profession				
4.3.1. Accès aux analyses existantes	2			Voir 5.4.5 sites web CRHSC et CQRHC
4.3.2. Nouvelles analyses			2	Priorités selon les communautés

5. Administration et gouvernance	1	2	3	Remarques
5.1. Soutien aux instances	1	.	>	
5.1.1. Recrutement des membres				
5.1.2. Assemblée des membres				Voir 2.1.3 Réseautage
5.1.3. Conseil d'administration				
5.1.4. Équipe				
5.1.5. Comités ad hoc				
5.2. Planification et coordination de la programmation	1	.	>	
5.2.1. Mise en place du mécanisme (court terme) et planification stratégique (moyen terme)				
5.2.2. Gestion interne (plan et budget)				
5.2.3. Coordination des activités				
5.2.4. Évaluation et reddition de comptes				
5.3. Gestion des ressources financières	1	.	>	
5.3.1. Gestion du processus budgétaire				
5.3.2. Recherche de financement				
5.3.3. Gestion des subventions				

Administration et gouvernance (suite)	1	2	3	Remarques
5.4. Représentation et concertation				
5.4.1. Relations avec les milieux de vie				
5.4.1.1. Reconnaissance du milieu culturel comme laboratoire pour des mesures de soutien aux travailleurs autonomes		1	>	Voir première Assemblée des membres
5.4.1.2. Maillages avec le milieu socio-économique, le système éducatif, les intervenants touristiques		2	>	
5.4.2. Relations avec le milieu de l'enseignement	1		>	Voir 1.3, 1.4 et 2.3
5.4.2.1. Mise à jour des programmes de formations initiale et continue				
5.4.2.2. Révision des programmes de formation				
5.4.2.3. Sensibilisation aux besoins du secteur en matière de programmes				
5.4.3. Relations avec les instances gouvernementales	1		>	
5.4.3.1. Financement de postes de coordonnateurs au sein des communautés				
5.4.3.2. Financement de la formation continue				
5.4.3.3. Financement de l'OBNL				
5.4.4. Relations avec le CRHSC-CQRHC	1		>	Adhésion Organisme Plus au CRHSC et participation au CAPET/PATAC (1)
5.4.4.1. Participation aux activités du CRHSC-CQRHC				
5.4.4.2. Échanges d'expertise et d'expérience avec le CQRHC				
5.4.5. Relations avec les communautés (aménagement culturel du territoire)	1		>	
5.4.5.1. À définir				
5.4.5.2. À définir				

(1) Comité adviseur des provinces et territoires (CAPET) / Provincial and Territory Advisory Committee (PATAC)

6.8. Les paramètres à considérer pour la gouvernance

Pour composer les instances décisionnelles du futur OBNL, les membres de la Table ont retenu deux catégories de membres.

Les membres votants individus et organismes :

Est admissible en qualité de membre votant de la corporation tout individu ou organisme de toutes les communautés du secteur culturel du Nouveau-Brunswick selon les critères qui seront définis par les règlements généraux.

Les membres observateurs :

Sont membres observateurs d'office, les représentants des partenaires gouvernementaux de l'OBNL. Le conseil d'administration peut nommer comme membre observateur toute personne physique ou morale qui lui semble avoir mérité ce titre. Les membres observateurs n'ont pas droit de vote et ne peuvent être élus au conseil d'administration.

6.9. La transition : Music/Musique NB est l'organisme porteur

La période de transition se situe entre le dépôt du rapport des travaux de la Table de concertation des ressources humaines en culture du Nouveau-Brunswick au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail et l'Assemblée de fondation du nouvel OBNL. Nous la nommons période de transition. Les objectifs sont de :

- travailler de concert avec le gouvernement pour trouver les moyens nécessaires à la mise en œuvre et à la réalisation de la mission du nouvel OBNL pour une phase de démarrage d'un minimum de trois années.
- collaborer avec le gouvernement du N.-B. pour s'assurer que le programme du nouvel OBNL soit adapté aux besoins des clientèles ciblées par la démarche de la table de concertation et selon les recommandations du rapport.

Accompagnement de la démarche de transition

La formule retenue par la table de concertation est la formation d'un comité de transition accompagné par un organisme porteur. Le choix de l'organisme porteur responsable de cette phase de transition s'est porté unanimement sur Music/Musique NB.

Comité de transition

LE MANDAT

Le comité de transition aura pour mission d'encadrer les travaux jusqu'à l'Assemblée de fondation du nouvel OBNL.

Il aura la responsabilité de choisir les consultants dont le mandat sera de l'accompagner tout au long de cette transition. Music/Musique NB, organisme porteur le soutiendra dans sa démarche

et aura la responsabilité juridique et administrative d'engager les consultants nécessaires à la démarche pour former l'équipe de transition et en assumer la coordination/secrétariat à l'interne.

LA COMPOSITION

Critères de participation

- Être un représentant du milieu artistique et culturel (excluant les institutions d'enseignement, les agences et ministères);
- avoir participé aux travaux de la table de concertation;
- avoir pris conscience des étapes de travail;
- avoir fourni une déclaration de motivation décrivant la communauté représentée, l'expérience et l'intérêt à accompagner la transition.

La table de concertation a confirmé la composition du comité :

- Jeanne-Mance Cormier, Musée acadien – Université de Moncton
- Julie Schriver, Goose Lane Editions
- Percy Barnaby, Abenaki Associates
- Carmen Gibbs, AAAPNB
- Kate Wallace, ArtsLinkNB
- Jacinthe Comeau, RADARTS
- Marie-Thérèse Landry, CPSC

ÉTAPES DE LA TRANSITION

Le comité de transition mis en place sera responsable d'établir son propre plan de travail, de dresser le profil des ressources nécessaires pour le réaliser et de les engager.

LES PRINCIPALES ÉTAPES DE TRAVAIL

- Établissement d'un cadre financier;
- engagement de consultants;
- démarches politiques;
- établissement du nom et de la mission;
- constitution en compagnie;
- réalisation des outils de gouvernance;
- assemblée publique;
- assemblée de fondation (AGA);
- repérage des programmes du Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour la mise en oeuvre les mandats de la stratégie RH en culture au N.-B. : faire des demandes dans le cadre de programmes déjà existants qui permettent une mise en oeuvre immédiate et solliciter l'adaptation ou la création d'autres programmes;
- services RH : être à l'affût des activités de formation données sur le terrain et partager l'information.



Le ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, Jody Carr, entouré des participants de la Table lors de la dernière rencontre le 22 mai 2014, à Fredericton.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES JALONS MENANT À LA CONSTITUTION DE LA TABLE ET SA COMPOSITION BIPARTITE

Le développement des ressources humaines en culture du Nouveau-Brunswick : un cheminement qui fait appel à la solidarité

Mai 2007 : Tenue des Assises des États généraux des arts et de la culture dans la société acadienne du Nouveau-Brunswick dans le cadre du Grand rassemblement à Caraquet. Des besoins, des constats et des recommandations concernant les ressources humaines en culture y sont énoncés.

Août 2009 : Lancement de la Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société acadienne du Nouveau-Brunswick. La Stratégie globale énonce clairement les besoins des ressources humaines du secteur culturel, notamment en matière de formation continue et de développement des artistes professionnel.le.s et des travailleurs œuvrant dans les organismes artistiques et culturels et les entreprises culturelles. Cette stratégie met aussi en relief les besoins de formation des artistes qui travaillent dans le milieu scolaire ou qui sont impliqués dans l'aménagement culturel du territoire.

2009-2010 : Le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture en collaboration avec des partenaires culturels de la société civile, amorce une démarche visant à mettre sur pied un conseil sectoriel pour soutenir le développement des ressources humaines en culture. Il conclut finalement qu'une telle initiative revient plutôt à la communauté.

21 février 2012 : Organisation par l'AAAPNB d'une grande rencontre sur les ressources humaines en culture, à Dieppe, s'articulant autour d'une présentation du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), un organisme voué au développement des ressources humaines en culture au Québec. Les participant.e.s provenant du milieu des arts et de la culture, des institutions d'enseignement postsecondaire et des ministères provinciaux recommandent alors l'élaboration d'une stratégie provinciale sur les ressources humaines en culture au Nouveau-Brunswick.

2011-2012 : Les ministères du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture et de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail mandatent l'AAAPNB à mettre sur pied une Table de concertation provinciale pour l'élaboration d'une stratégie provinciale sur les ressources humaines en culture, en incluant les communautés autochtone, anglophone et acadienne.

Octobre 2012 : Confirmation du financement sur deux ans du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail pour l'élaboration d'une stratégie provinciale sur les ressources humaines en culture. Le CQRHC accompagnera la démarche pour les 2 années.

7 et 8 février 2013 : Tenue de la première rencontre de la Table de concertation à St-Jean, regroupant une quarantaine de membres issus du milieu des arts, de la culture, de

l'enseignement postsecondaire et du gouvernement. Les participant.e.s s'engagent à se réunir à 4 reprises sur une durée de 14 mois.

Décembre 2013 : La Politique culturelle révisée est déposée au gouvernement et identifie les besoins en matière de ressources humaines en culture.

Juin 2014 : À partir des recommandations de la Table de concertation, dépôt au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail, d'une proposition de stratégie sur les ressources humaines en culture du Nouveau-Brunswick incluant la création d'un nouveau mécanisme.

Liste des personnes ayant participé aux rencontres de la Table de concertation :

- Philippe Beaulieu – Association acadienne des artistes professionnel.le.s du Nouveau-Brunswick (AAAPNB), Président
- Carmen Gibbs - AAAPNB, Directrice générale
- Kathryn Hamer - ArtsLinkNB, President
- Kate Wallace - ArtsLinkNB, Executive director
- Louise Lemieux - AAAPNB, Présidente sortante
- Ingrid Muller - Ingrid Mueller Arts & Concepts, Owner & artist
- Mathieu Chouinard - Satellite Théâtre, Interprète/metteur en scène
- Deborah Wybou - New Brunswick Multicultural Council, Inc., Directrice générale
- Isabelle Bonnin - Librairie Pélagie/Salon du livre ,Co-Propriétaire
- Amanda Fauteux - Struts Gallery & Faucet Media Arts Centre, Program Manager
- Julie Scriver - Goose Lane Editions, Creative Director
- Sarah Jones - Jones Gallery, Owner and Artist
- Jacinthe Comeau - Réseau atlantique de diffusion des arts de la scène (RADARTS), Directrice générale
- Jane Fullerton - New Brunswick Museum, CEO
- Felicity Osepchok - New Brunswick Museum
- Jeanne-Mance Cormier - Musée acadien - Université de Moncton, Conservatrice
- Tim Yerxa - The Playhouse Fredericton, Executive Director
- Marie-Thérèse Landry – Conseil provincial des sociétés culturelles (CPSC), Directrice générale
- Pauline Bourque - CPSC, Chargée de projet
- Richard Hornsby - Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) – Music/Musique NB, Président
- Pauline Abel – Fédération des jeunes francophones du Nouveau-brunswick (FJFNB), Agente de projets culturels
- Daniel Gautreau - Ciné Atlantik Productions Inc., Directeur général
- Brenda Orr - Moncton museum, Senior Heritage Officer
- Luke Simon - The Assembly of First Nations Chiefs in New Brunswick (AFNCNB), Coordinator
- Percy Barnaby - Abenaki Associates, President
- Rodney Doucet - Association Régionale de la Communauté francophone de Saint-Jean (ARCf), Directeur des affaires culturelles
- Susan Chalmers-Gauvin - Atlantic Ballet Theatre of Canada, CEO

- Léon Landry – Collège communautaire du Nouveau-Brunswick (CCNB), Chef du développement
- Rosemary Polegato - Université Mount Allison
- Lisa Roy - Université de Moncton, Doyenne (Arts)
- Line Pinet - Affaire intergouvernementales, Directrice
- Nathalie Dubois - Ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture, Directrice
- Bunthivy Nou - Ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture, Agente de programmes
- Akoulina Connell - artsnb, Directrice générale
- Allen Bard - Ministère Éducation post-secondaire Formation et Travail Programmes et services d'emploi , Directeur
- Diane Hawkins - Ministère Éducation post-secondaire Formation et Travail Programmes et services d'emploi, Directrice
- Judith Morrison - Ministère Éducation post-secondaire Formation et Travail Programmes et services d'emploi, Consultante
- Sophie Lacroix - Ministère de l'Éducation et du développement de la petite enfance, agente
- Chelsea Ford - Aboriginal Affairs Secretariat Relations, Development Officer
- Tim Borlase - artsnb, Président
- Louise Boucher - Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), Directrice générale
- Romain Blanchard - AAAPNB, Coordonnateur
- Françoise Bonnin - AAAPNB, Consultante au contenu
- René Cormier - AAAPNB, Conseiller et animateur de la Table
- Jean-Philippe Raiche - AAAPNB, Service aux artistes

ANNEXE 2 : LA CHARTE DE L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE LA TABLE



CHARTRE D'ENGAGEMENT

TABLE DE CONCERTATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Nous, membres de la Table de concertation, croyons utile de joindre nos efforts dans le processus de développement des ressources humaines en culture, en vue de mettre en place un nouveau mécanisme conçu à cet effet, qui aura une force reconnue et représentative.

CHARTER OF COMMITMENT

ROUNDTABLE ON CULTURAL HUMAN RESOURCES IN NEW BRUNSWICK

We, the members of the Roundtable, believe that it is valuable to combine our efforts to develop human resources in the cultural sector, in order to introduce a new mechanism dedicated to accomplishing this goal and with a recognized mandate and the power to represent its stakeholders.



Pour ce faire, nous nous engageons à :

- nous concerter pour que la démarche se réalise dans le respect des réalités de chacune des communautés;
- participer à la démarche du déroulement du projet : pour ce faire, y consacrer au moins quatre (4) rencontres préétablies avec l'accompagnement du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC);
- apporter un soutien, contribuer et collaborer à la mise en œuvre des travaux préliminaires : définir la vision, la mission, le fonctionnement et le financement de la structure à mettre en place, et en identifier le porteur;
- agir en tant qu'ambassadeur et courroie de transmission entre les diverses communautés participantes;
- définir des stratégies pour obtenir l'adhésion des ministères et des partenaires concernés à la démarche d'ici à la fin mars 2014.

In order to accomplish this, we are committed to:

- Working together so that the plan will take into account the different conditions in each of our communities;
- Participating in the development of the plan by taking part in at least four (4) preliminary meetings with representatives from the Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC);
- Supporting, contributing to and working together to carry out the preliminary work of defining the vision, formulating the mission, determining the process, and seeking funding for the structure to be created, and identifying the lead resource person;
- Serving as an ambassador and a channel for the exchange of ideas among the various communities involved;
- Defining the strategies necessary to obtain the support of the Government departments and partners involved in the plan between now and March 2014.

Signatures

Handwritten signatures of the members of the Roundtable, including names like Jean-François, Marie-Françoise, Lucie, and others. Logos for 'Association académique des artistes professionnels du Nouveau-Brunswick' and 'Stratégie globale pour l'intégration des arts et de la culture dans la société anglaise du Nouveau-Brunswick' are also visible.



ANNEXE 3 : CALENDRIER DES RENCONTRES DE LA TABLE

7 et 8 février 2013 PREMIÈRE RENCONTRE STATUTAIRE : FAIRE CONNAISSANCE	
OBJECTIF GÉNÉRAL	FAVORISER LA CONNAISSANCE MUTUELLE DES MEMBRES POUR QUE LA CONCERTATION SE FASSE DANS LE RESPECT DE LA MISSION DE CHACUN
Jour 1	Jeudi 7 février 2013
Objectifs de la première journée	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des membres un engagement solidaire envers la séquence de travail proposée à la Table de concertation ; • Cibler et explorer les moyens d'action nécessaires pour mener à bien la démarche : devenir une force reconnue, inclusive et représentative du milieu culturel du Nouveau-Brunswick.
Une journée entière	
Jour 2	Vendredi 8 février 2013
Objectifs de la deuxième journée	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre une mise à niveau de la connaissance du dossier pour tous les participants ; • Contribuer au rayonnement de la démarche de la Table de concertation ; • S'entendre sur les prochaines étapes et sur les travaux à accomplir d'une étape à l'autre.
Une demi-journée	

25 et 26 JUIN 2013 DEUXIÈME RENCONTRE STATUTAIRE : INVENTER UN NOUVEAU MÉCANISME	
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Définir ensemble le cadre d'analyse approprié pour le Nouveau-Brunswick : choisir les enjeux des ressources humaines dans le secteur culturel et définir les clientèles visées par la stratégie des ressources humaines ; • S'entendre sur les domaines d'intervention du nouveau mécanisme, les mandats de la stratégie tels que, par exemple, la formation initiale adaptée au monde du travail, la formation continue accessible, la gestion des ressources humaines (GRH) et la gestion de carrière artistique (GC) et, les études et recherches pour la connaissance du marché du travail culturel ;
Une journée et demi	

14 NOVEMBRE 2013

TROISIÈME RENCONTRE STATUTAIRE : PLANIFIER LES ACTIONS

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Valider le programme d'action du mécanisme ; • Prioriser les actions des trois prochaines années ;
Une journée	<ul style="list-style-type: none"> • Définir ensemble la nature du mécanisme, confirmer ses valeurs et imaginer son énoncé de mission.

6 ET 7 FÉVRIER 2014

QUATRIÈME RENCONTRE STATUTAIRE : GOUVERNER

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Déposer le programme d'action et les priorités des trois prochaines années ; • S'entendre sur le mode de fonctionnement à partir du document « Structure de gouvernance » ;
Une journée et demi	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer la liste des outils à élaborer par l'équipe de démarrage.

22 MAI 2014

CINQUIÈME RENCONTRE STATUTAIRE : ENTREPRENDRE LA MISE EN OEUVRE

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Valider le rapport final de la démarche de conceptualisation visant la mise en œuvre du développement des RH en culture au N.-B.; • S'entendre sur le processus de transition;
Une journée	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la bilan de la démarche de la Table de concertation.

ANNEXE 4 : DÉFINITIONS ET SOURCES DOCUMENTAIRES

Activité culturelle

La définition de l'activité professionnelle provient du Cadre canadien pour les statistiques de la culture (2011) qui décrit la culture en ces termes⁴² :

« une activité créative et artistique et les biens et les services culturels qu'elle génère ainsi que la conservation du patrimoine. »

« Il s'agit d'un bien ou d'un service culturel pour lequel l'utilisateur final doit payer des droits d'auteur ou une avance sur les droits d'auteur ou encore qu'il s'agit d'un bien ou d'un service patrimonial. Strictement parlant, un bien ou un service culturel doit être le résultat d'une activité créatrice et artistique répondant à au moins un des quatre critères suivants :

Il doit avoir le potentiel d'être protégé par la législation sur les droits d'auteur ou, en d'autres mots, être « protégeable », par exemple, un article de magazine, un scénario, un manuscrit, un dessin, une chorégraphie, un livre, une chronique de journal, une sculpture, une émission de radio, un film, etc.

Il permet la création, la production, la diffusion ou la conservation de produits culturels, par exemple, l'enregistrement, la fabrication, l'impression, la diffusion, la baladodiffusion, etc.

Il ajoute au contenu d'un produit culturel ou le modifie (services de contenu), par exemple, des services de révision, de traduction, d'illustration, de mise en page et de graphisme, de la musique, etc.

Il préserve, expose ou interprète le patrimoine humain ou naturel, par exemple, des sites et des édifices historiques, des archives, des musées, des galeries d'art, des bibliothèques, des jardins botaniques, des jardins zoologiques, etc. »

Analyse de profession, profil de compétences ou référentiel de compétences

C'est une description des caractéristiques de la profession, des tâches et des opérations accompagnée de leurs conditions et exigences de réalisation, de même qu'une identification des fonctions, des connaissances (savoir), des habiletés (savoir faire) et des comportements socio affectifs requis (savoir être).

La méthode consiste à réunir des experts de métier jugés crédibles et, par la méthode d'animation, identifier par consensus les compétences professionnelles ou techniques, puis les compétences personnelles et relationnelles qui sont spécifiques à l'exercice du métier. Idéalement, le résultat est ensuite soumis auprès d'un éventail de personnes liées au métier et parfois auprès de superviseurs ou d'employeurs : cette large validation de la description devient le « référentiel ».

En raison de la spécialisation des tâches ou du cumul des tâches dans la vie professionnelle, le CRHSC publie généralement une mise en garde des plus éclairantes à la personne qui consulte un tel document de référence : « Tout ce que vous faites y est nécessairement, mais vous ne faites pas nécessairement tout ce qui y est inscrit ».

⁴² <http://www.statcan.gc.ca/pub/87-542-x/2011001/section/s5-fra.htm> : Cadre canadien pour les statistiques de la culture (2011), section 5

Le référentiel de compétences sert à recruter (description du poste) ou à faire le plan de formation continue (acquisition ou amélioration).

Société acadienne du Nouveau-Brunswick

La société acadienne du Nouveau-Brunswick est composée de l'ensemble des citoyennes et des citoyens de langue française qui habitent cette province, qui s'identifient à cette société et qui participent à son épanouissement. Elle se veut inclusive et réunit les différentes cultures régionales d'expression française et les nouveaux arrivants parlant français qui habitent ce territoire géopolitique.

Cette définition a été adoptée lors des assises des États généraux des arts et de la culture dans la société acadienne du Nouveau-Brunswick par les 400 délégués présents du 2 au 6 mai 2007 à Caraquet. Les membres de la Table ont choisi de s'approprier cette définition.

Autochtone

Selon le site Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (aadnc-aandc.gc.ca) "Le terme "autochtones" désigne les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants. La Constitution canadienne reconnaît trois groupes de peuples autochtones : les Indiens (souvent appelés "Premières Nations"), les Métis et les Inuits. Ces trois groupes distincts ont leur propre histoire ainsi que leurs propres langues, pratiques culturelles et croyances. Selon le recensement de 2006, plus d'un million de personnes au Canada s'identifient comme Autochtones." Les membres de la Table ont choisi le terme autochtone qui est plus inclusif que Premières Nations.

Autonome

Le travail autonome est plutôt désigné « travail indépendant » selon les critères fiscaux (déclaration de revenus) :

- détenir ses outils de production
- gérer son temps de travail
- assumer le risque de profits et pertes dans la négociation du paiement

Chaîne culturelle

La définition des biens et services culturels est la suivante⁴³ :

La première étape, celle de la création, c'est l'origine ou la naissance d'idées ou de contenu ainsi que la découverte ou la collecte de contenu patrimonial. À cette étape de la chaîne de création, les établissements participent à la conception d'une idée créatrice et artistique. Un auteur indépendant qui crée un manuscrit, par exemple, serait inclus dans cette partie de la chaîne.

La deuxième étape, la production, touche tous les aspects de la production et, s'il y a lieu, de la fabrication ou de la conservation de biens ou de services culturels. À cette étape de la chaîne de création, les idées des artistes sont transformées en une chose identifiable. Le manuscrit de l'auteur, par exemple, est transformé en manuscrit final prêt à être imprimé, grâce à des services de révision et à d'autres services. Si nécessaire, l'étape de la production comprend aussi tous les

⁴³ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, op cit. pages 13-14.

aspects de la fabrication ou de la conservation de biens ou de services culturels. C'est-à-dire, prendre la manifestation identifiable d'une idée créative et artistique et la conserver ou la produire en série.

La dernière étape de la chaîne de production est la distribution. Elle incorpore tous les aspects de la distribution et de l'exposition de biens ou de services culturels. Cette étape inclut la participation des établissements qui font la distribution ou l'exposition de biens et de services culturels aux consommateurs, Les grossistes et les détaillants de l'industrie du livre, par exemple, participent à cette étape de la chaîne. »

Comité adviseur des provinces et territoires (CAPET) concerté par le CRHSC

Ces intervenants se préoccupent du développement des ressources humaines à partir d'instances très hétérogènes. Plusieurs ont une nature hybride de conseils des arts ayant pris en charge une partie des mandats RH, sans toutefois desservir tous les maillons de la chaîne culturelle, ni toutes les composantes de la sphère culturelle (arts, industries, patrimoine et action culturelle ou développement territorial). Un organisme a été fondé par une loi, celui de l'Île-du-Prince-Édouard, au terme d'une longue négociation entre le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial. Deux organismes sont financés en partie par les gains de loterie.

Les comités selon les domaines (*sub-sectors*) du CRHSC ne sont plus actifs, mais les carnets de coordonnées faciliteraient la reprise de la concertation selon les besoins.⁴⁴

Discrimination vs Droits de la personne

La discrimination est une action ou une décision qui a pour effet de traiter de manière négative une personne ou un groupe en raison, par exemple, de sa race, de son âge ou de sa déficience (ou handicap). De telles raisons sont des motifs de discrimination. Les employeurs et les fournisseurs de services fédéraux, ainsi que les employeurs et les fournisseurs de services du secteur privé qui sont réglementés par le gouvernement fédéral, ne peuvent pas faire de discrimination en invoquant ces motifs.

Les 11 motifs suivants sont protégés en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne :

- la race;
- l'origine nationale ou ethnique;
- la couleur;
- la religion;
- l'âge;
- le sexe;
- l'orientation sexuelle;
- l'état matrimonial;
- la situation de famille;

⁴⁴Entrevue de Louise Boucher avec Susan Annis, février 2014. <http://www.culturalhrc.ca/aboutus/patacf.php>

- la déficience (ou handicap);
- une condamnation qui a fait l'objet d'une réhabilitation ou d'une suspension du casier criminel (ou état de personne graciée).

Source : <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/qu'est-ce-que-la-discrimination>

Domaines

Arts visuels et métiers d'art — comprend les établissements et les artistes indépendants qui pratiquent les arts visuels, les métiers d'art et les arts médiatiques.

Arts de la scène — comprend les établissements et les artistes indépendants qui font des spectacles de divertissement dans diverses disciplines.

Patrimoine — comprend les établissements et les personnes des domaines des musées, des bibliothèques, des archives et du patrimoine bâti.

Livres et périodiques — comprend les établissements ainsi que les écrivaines et écrivains et les artistes indépendants qui participent à la chaîne de création pour la production de livres, de journaux, de magazines et d'autres périodiques.

Musique — comprend les établissements et les artistes indépendants qui participent à la chaîne de création de l'enregistrement sonore.

Cinéma, radio, télévision et radiotélédiffusion — comprend les établissements et les personnes qui participent aux chaînes de création du cinéma, de la radio, de la télévision et de la radiotélédiffusion.

Médias numériques interactifs — comprend les établissements et les personnes qui participent à la création, à la production et à la distribution d'une expérience interactive informative, éducative ou divertissante.

Les grandes entreprises de communication comme Rogers, Bell, Telus ou Shaw deviennent de plus en plus intégrées et il faut s'assurer de tenir compte séparément des composantes culturelles de ces grandes entreprises. La convergence se fait également entre les divers domaines culturels. Une part importante de la création de contenu des médias numériques interactifs se retrouve, par exemple, dans le domaine du cinéma, de la radio, de la télévision et de la radiotélédiffusion. L'expression « médias basés sur l'écran » est donc utilisée pour désigner le chevauchement entre ces domaines.⁴⁵

Double vie professionnelle

L'analyse des déclarations de revenus de 14 000 artistes reconnus selon les critères des lois sur le Statut de l'artiste a révélé entre autres, que la majorité des artistes déclarent à la fois des revenus autonomes (cachets, droits et redevances) et des revenus salariés provenant d'autres activités. Même en situation de cumul, 50% des artistes ont des revenus totaux annuels inférieurs à 20 000\$. Le revenu moyen global de l'artiste s'approche du revenu moyen du Québécois, mais la « double vie professionnelle » induit un degré élevé de risque, de stress, de précarité qui a conduit au Plan gouvernemental « Pour mieux vivre de l'art » entre 2004 et 2008. Ce plan a

⁴⁵ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, op cit. page 15.

interpelé le ministère des Finances, la Commission en santé et sécurité, Emploi-Québec, et les bailleurs de fonds des arts.⁴⁶

Dynamique du travail

Pour la première fois, la durée de l'emploi atypique a été analysée à partir de l'Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR) pour la période de 1999 à 2001. «En 2001, environ 38% des Canadiens occupés étaient des travailleurs atypiques pour leur emploi principal : 15% occupaient un emploi temporaire, 14% étaient des travailleurs indépendants et 9% étaient des employés permanents à temps partiel.(...) En outre, environ un employé sur 10 occupant un poste rémunéré à temps plein avait déclaré une certaine forme d'emploi atypique. Cette situation tient au fait que certains occupent plusieurs emplois ou passent d'un emploi à un autre pendant l'année» (page5)

«La durée ou la persistance du travail atypique suscite un intérêt particulier. (...) Il semble qu'une fois engagés dans l'emploi atypique, la majorité des travailleurs continuent d'occuper de tels emplois pour une période prolongée.» (Page 6)

«Le travail atypique suscite des préoccupations parce que ces travailleurs ont généralement un revenu moins élevé et ont plus tendance à vivre dans une famille à faible revenu. Ils risquent aussi de devenir chômeurs et bénéficient de moins d'avantages offerts par l'employeur ou par le gouvernement. Ces préoccupations sont d'autant plus vives que l'emploi atypique est persistant chez les personnes qui sont dans cette situation.» (Page 13)

Source : Statistique Canada – no 75-001-XIF au catalogue, Costa Kapsalis et Pierre Tourigny : La durée de l'emploi atypique, décembre 2004

Économie créative et économie du savoir

Le Conference Board of Canada associe le secteur culturel à l'économie créative et à l'économie du savoir : « Le secteur culturel sert aussi d'aimant pour attirer des personnes qualifiées qui, en retour, contribuent encore à renforcer l'économie. Le marché du travail du secteur culturel est toutefois devenu de plus en plus complexe. Il change rapidement et exige de nouvelles compétences. »⁴⁷

La révolution numérique a bouleversé les façons dont les produits culturels sont créés, produits, distribués, commercialisés, conservés et interprétés. La formation en médias numériques est essentielle dans tous les secteurs culturels, sans oublier le besoin de compétences en affaires et en gestion dans le secteur culturel.

Établissement (voir Registre des entreprises)

⁴⁶ Gouvernement du Québec, *Pour mieux vivre de l'art, 2004.*

⁴⁷ CRHSC, *Étude sur les RH 2010-1*, page 3.

Étude sur les RH 2010

Le Conference Board of Canada a mené en 2010, pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), l'étude sur les ressources humaines du secteur culturel la plus exhaustive à ce jour.

CRHSC, Étude sur les RH 2010, par le Conference Board of Canada (2010) en deux volumes :

- 1) Rapport sur l'information sur le marché du travail pour le secteur culturel canadien (ci après appelée Étude sur les RH 2010-1)
- 2) Tendances et enjeux de ressources humaines en culture (ci-après appelée Étude sur les RH 2010-2) qui comporte plusieurs consultations, dont un vaste sondage en ligne auprès de plus de 2 000 personnes du secteur culturel.

Les données sur les établissements citées à la section 3.2 Les domaines : « Calculs du Conference Board du Canada basés sur le Registre des entreprises de Statistique Canada, juin 2009. Les données sont à jour et détaillées — jusqu'au niveau du code à six chiffres du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Par contre, ces données sont limitées dans la mesure où pour faire partie du registre des entreprises, un établissement doit satisfaire à l'un des critères suivants :

- L'établissement est un employeur (a des employées et employés).
- L'établissement est une société aux fins de l'impôt (est incorporé).
- L'établissement est inscrit à la TPS (une inscription obligatoire pour les personnes ou les entreprises dont les ventes ou les affaires dépassent 30 000 \$ par année). » (CRHSC, Étude sur les RH-1, page 37)

Gestion de ressources humaines : le Dictionnaire de compétences

Dans les petites équipes où règne le cumul des tâches, la répartition des tâches peut être facile à établir et à réviser selon l'ajout de personnel par le Dictionnaire de compétences en Gestion, production, diffusion. Le Dictionnaire fournit la liste des champs de compétences — avec les activités essentielles — que l'organisation doit réunir pour réussir sa mission artistique. L'exercice « qui fait quoi » consiste à répartir les activités essentielles selon les membres de l'équipe pour bien couvrir ce qui doit absolument être pris en charge, éliminer les doublons dans certaines activités ou, selon les cas, pointer les activités où la collaboration en soutien est prévue entre les membres de l'équipe. Plusieurs versions peuvent être adaptées : pour les compagnies des arts de la scène, pour les centres d'artistes, les centres d'arts médiatiques et les musées (www.cqrhc.com)

Gestion de carrière artistique selon l'approche globale (Formation à distance en français seulement)

Conçue et développée par Blanche Morin et Claude Gillet, la formation à distance de 15 semaines est axée sur la pratique et le résultat visé est un plan d'action personnel. C'est un lieu d'expérimentation, un incubateur de projets de nature artistique associé à l'acquisition d'habiletés de gestion qui vise à outiller les travailleurs autonomes du secteur culturel dans la recherche et la mise en place de solutions créatives. Pas de simulation ni de démonstration, le participant est vraiment dans une démarche concrète par le biais d'un projet de son choix.

L'approche «globale»: la formation est centrée sur la personne et tient compte des différences individuelles d'apprentissage. Elle accorde une place prépondérante aux besoins et aux objectifs du participant ainsi qu'à tous les aspects de sa réalité; carrière, famille, travail, formation continue, santé, environnement physique et situation financière (équilibre entre les revenus artistiques et les revenus d'appoint).

La formation s'adresse aux artistes professionnels, ou en voie de professionnalisation, de toutes les disciplines des secteurs Arts visuels, Métiers d'art, Arts de la scène, Écriture ou tout autre métier connexe. En tout, six classes virtuelles sont planifiées au cours des 15 semaines; en cas d'absence, le participant peut visionner la classe enregistrée et suivre sa cohorte sans difficultés.

Visitez le portail de la plateforme de formation gcaenligne.ca pour y trouver, entre autres, la description complète de la formation, une foire aux questions, les biographies des formateurs tuteurs et les exigences techniques. Pour inscription : registrariat@espacesautonomes.com.

Gestion de carrière artistique (Formation à distance en anglais seulement)

La trousse d'apprentissage en ligne de L'Art de gérer sa carrière (CRHSC) inclut les versions numériques imprimables en français et en anglais du Guide L'Art de gérer sa carrière, de l'ensemble des fiches par discipline et de la charte de compétences Travailleur autonome en culture, et cinq (5) cours en ligne avec des exercices pratiques à compléter pour son propre dossier (en anglais seulement). Chacun des 5 cours a été créé par des professionnels pour favoriser l'avancement de carrière chez les artistes et les travailleurs autonomes en les rendant conscients qu'il faut avoir une connaissance des « affaires » pour réussir dans le milieu culturel.

Médiation culturelle

À la jonction du culturel et du social, la médiation culturelle déploie des stratégies d'intervention – activités et projets – qui favorisent dans le cadre d'institutions artistiques et patrimoniales, de services municipaux ou de groupes communautaires, la rencontre des publics avec une diversité d'expériences. La médiation culturelle combine plusieurs objectifs : donner accès et rendre accessible la culture aux publics les plus larges, valoriser la diversité des expressions et des formes de création, encourager la participation citoyenne, favoriser la construction de liens au sein des collectivités, contribuer à l'épanouissement personnel des individus et au développement d'un sens communautaire.

Consultez mediationculturelle.culturepourtous.ca pour les autres mots-clés reliés : Action culturelle, Animation socio-culturelle, Appropriation culturelle, Art communautaire, Art-thérapie, Accompagnement par l'art, Démocratisation culturelle, Éducation artistique, Inclusion sociale, Interprétation, Médiation artistique, Participation culturelle, Publics et non-publics, Pratiques culturelles, Transmission culturelle.

Mentorat

Le mentorat est un accompagnement bénévole d'une personne en évolution par une personne qui a des acquis à transmettre. Le mentor agit de façon désintéressée dans le seul but d'aider la personne mentorée à devenir plus compétente (au sens de la maîtrise professionnelle de son rôle), plus rapidement, avec moins de risques et à moindres coûts, pour elle et pour son organisme, ou encore pour outiller les savoir-être de la personne (insécurité, gestion de conflit, résistance au changement, etc).

Il n'y a pas de durée prévisible à une relation mentorale, car celle-ci n'est pas conditionnée par un résultat à atteindre comme c'est le cas du coaching. La relation mentorale est toujours

confidentielle : le mentor ne rapporte le fruit de son intervention auprès d'aucun supérieur ni auprès d'un conseil d'administration.

Le mentorat de gestion culturelle est un outil pertinent car plusieurs personnes exercent le rôle de gestionnaire ou coordonnateur principal au fil de leur vie professionnelle, sans formation initiale en cette matière et sans avoir été préparées à encadrer un conseil d'administration.

Les outils pour recruter les mentors (profil), l'entente de relation mentorale, la formation de préparation au rôle de mentor sont accessibles auprès du CQRHC.

Registre des entreprises (RE) – Statistique Canada

Le Registre des entreprises ainsi que les fichiers du numéro d'entreprise de l'Agence de revenu du Canada (ARC) sont les principales sources d'information pour créer l'univers de toutes les entités commerciales ou « établissement ». Le Registre des entreprises couvre toutes les entreprises canadiennes répondant à au moins un des trois critères suivants :

- disposent d'une main-d'oeuvre pour laquelle des retenues sur la paie sont remises à l'ARC;
- réalisent un minimum de 30 000\$ de chiffre d'affaires;
- sont constituées en société en vertu d'une loi fédérale ou provinciale et ont rempli un formulaire fédéral de déclaration de revenus des sociétés au cours des trois dernières années.

Dès qu'un travailleur autonome est incorporé, il fait partie des établissements selon la taille « indéterminée », soit un propriétaire unique ou familial :

- Indéterminée (propriétaire unique ou familial)
- Petite (1 à 9 personnes salariées)
- Moyenne (10 à 99 personnes salariées)
- Grande (100 personnes salariées et plus)⁴⁸

L'établissement ou l'emplacement statistique correspond à la plus petite entité au sein de la structure intégrée et il fournit des données sur l'emploi et/ou le revenu.

Le Registre doit être mis à jour de façon constante afin d'assurer la qualité et la pertinence des renseignements qui s'y trouvent, ce qui est essentiel pour la conception et la réalisation d'enquêtes efficaces. Les mises à jour du contenu du RE se font à partir de plusieurs sources d'information, mais surtout des données administratives de l'Agence du revenu du Canada (ARC), des mises à jour consécutives aux enquêtes menées auprès des clients et des renseignements recueillis dans le cadre du profilage des entreprises.

Le Registre utilise le numéro d'entreprise (NE) pour identifier les entreprises dans la base. Les autres sources de données administratives telles que la déclaration d'impôt des particuliers (T1), la déclaration d'impôt des sociétés (T2), la taxe sur les produits et services (TPS) et le compte de retenues sur la paye complètent le NE à l'aide des variables sur la taille. Nous utilisons le fichier principal des NE de l'ARC pour créer et mettre à jour des données de base et recenser des nouvelles entreprises potentielles. L'ARC produit également un fichier mensuel des NE fusionnés avec le nouveau NE. Ce processus est entièrement automatisé et il nous permet de désactiver des NE fusionnés.

⁴⁸ Statistique Canada : Définitions et concepts utilisés par le Registre des entreprises. Page 1

Le RE attribue un code fondé sur le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) à chaque entreprise. Pour ce faire, on traite la description de l'activité fournie par l'ARC. Cinquante pour cent des descriptions sont classées automatiquement par le système une fois par mois et le reste des descriptions est classé par des employés de Statistique Canada.

Une fois ces entreprises ajoutées à la base de sondage, le RE utilise les données de l'ARC et la rétroaction provenant des enquêtes pour mettre à jour les renseignements.

http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=1105

Travail atypique ou emploi atypique

Toute forme d'emploi qui n'est pas un poste régulier à temps plein auprès d'un employeur unique. L'emploi salarié à temps partiel, occasionnel ou saisonnier. Le travail intermittent est plus précaire : il a une durée déterminée mais variable, selon le cycle d'un projet, ce qui le distingue de l'emploi saisonnier qui fait appel aux mêmes conditions de travail quand la saison revient. Encore plus précaire, le travail indépendant ou la situation de l'artiste : la rémunération doit être « négociée à la pièce »,⁴⁹

Voir aussi [Dynamique du travail](#) au sujet de la persistance en emploi atypique.

⁴⁹ Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), Étude sur les RH 2010, par le Conference Board of Canada (2010) en deux volumes. 1) Rapport sur l'information sur le marché du travail pour le secteur culturel canadien (ci-après appelée Étude sur les RH 2010-1) et 2) Tendances et enjeux de ressources humaines en culture (ci-après appelée Étude sur les RH 2010-2) qui comportent plusieurs consultations, dont un vaste sondage en ligne auprès de plus de 2 000 personnes du secteur culturel.

ANNEXE 5 LES CATALOGUES DE FORMATION DU CRHSC ET DU CQRHC

Offre de plans de cours du CRHSC – EN FRANCAIS

POUR LE MILIEU SCOLAIRE (PROMOTION DES CARRIÈRES)

Les métiers de la culture

- Explorer des carrières dans le secteur culturel tout en confrontant la réalité.

Vers une carrière en médias numériques : un guide pour les enseignants du secondaire

POUR LES ENSEIGNANTS ET LES FORMATEURS

Autogestion de carrière

- L'Art de gérer sa carrière (formation à distance par téléchargement)
- Guide d'animation d'une formation de groupe avec une licence de téléchargement pour le groupe : <http://www.culturalhrc.ca/amyc/index-e.php>

Évaluation des compétences

- Les chartes et profils de compétences
- Utiliser une analyse de compétences pour développer une offre de formation: Un guide à l'intention des enseignants et des formateurs

Analyse des lacunes dans la formation (domaines)

- Gestion culturelle
- Médias numériques
- Cinéma et radio télé-diffusion
- Arts de la scène
- Musique et enregistrement sonore
- Création littéraire et édition

Contenu de cours (dans quatre domaines, détails ci-dessous)

- Médias numériques*
- Cinéma et radio télé-diffusion*
- Musique et enregistrement sonore*
- Création littéraire et édition*
- Médias numériques
 - *Comptabilité de production 101*
 - *Convergence des médias*
- Cinéma et radio télé-diffusion
 - *Comptabilité de production 101*
 - *Les compétences en affaires pour les productrices et producteurs*

- *Sensibilisation à la sécurité sur un plateau de tournage*
- *Protocole de plateau*
- Musique et enregistrement sonore
 - *Gestion des droits 101*
 - *La clé de l'avenir: Guide marketing de la musique dans la nouvelle économie*
- Création littéraire et édition
 - *Ressources pour l'édition de magazines (online tools for industry)*
 - *Commercialisation de livres dans le monde virtuel*

LE MANDAT DE FORMATION CONTINUE DU CQRHC

Dénombrement de 881 activités de formation selon les neuf champs de formation continue du CQRHC (outils et ateliers existants au 31 mars 2014)

- 136 en Gestion de carrière (artistes, artisans et pigistes)
- 343 en Développement des compétences disciplinaires
- 133 en Développement des connaissances dans des domaines connexes
- 45 en Technologies numériques comme outil de création et de conception
- 45 en Technologies numériques comme outil de gestion et de promotion
- 19 en Gestion des affaires (entreprises à but lucratif)
- 66 en Gestion des organisations à but non lucratif (OBNL)
- 110 en Mise en marché, développement des marchés, des clientèles, des publics
- 15 en Développement de connaissances liées à la mondialisation de l'activité culturelle

Exemples d'activités

Voici quelques exemples pour illustrer chacun des champs.

Gestion de carrière

Perfectionnements de courte durée visant le développement des compétences liées au cheminement de carrière des travailleurs autonomes (artistes, artisans et pigistes). Ce champ couvre les habiletés en gestion, en planification, en mise en marché, ainsi que les aspects administratifs, financiers et juridiques de la carrière en lien avec les objectifs personnels du participant⁵⁰.

Exemples : réalités du milieu (structure du milieu, sources de financement, etc.), plan d'action, démarche artistique, droit d'auteur, négociation de contrats, technique de négociation, demandes de bourse, recherche de financement, élaboration de budgets, gestion financière, fiscalité,

⁵⁰ Par ailleurs, la formation à distance avec tutorat, selon l'approche globale en gestion de carrière de Claude Gillet – gestion.art © 2008, est un parcours de 120 heures sur le plan d'action de chaque artiste.

stratégie de mise en marché, diffusion de son œuvre, autoproduction, autogestion de spectacles, élaboration d'un plan de communication, dossiers d'artiste, portfolio, promotion de carrière, développement d'un réseau.

Développement des compétences disciplinaires

Apprentissage de techniques spécifiques à l'intérieur d'une discipline, perfectionnement de sa pratique artistique, approfondissement des compétences liées à une fonction spécialisée.

Développement des connaissances dans des domaines connexes

Acquisition de connaissances ou développement de compétences dans des domaines connexes au secteur disciplinaire du participant (polyvalence).

Exemples :

- Audiovisuel : Initiation à l'archivage des œuvres en nouveaux médias
- Théâtre (interprètes) : Jeu devant la caméra, Voix et micro, Atelier de doublage
- Arts visuels : Édition (centres d'artistes), Atelier d'écriture
- Danse : Initiation au jeu théâtral, Maquillage de scène
- Littérature (auteurs) : Initiation à l'édition, Lecture en public
- Muséologie : Gestion de bâtiments

Si le domaine connexe concerne l'apprentissage d'un logiciel, veuillez sélectionner le champ 4. Nouvelles technologies comme outil de création ou le champ 5. Nouvelles technologies comme outil de gestion.

Nouvelles technologies comme outil de création et de conception

Réservé aux NTI utilisées comme outil de création artistique ou disciplinaire (notamment en audiovisuel, multimédia, enregistrement, etc.)

Exemples :

- Logiciels spécifiques à une discipline : montage visuel et sonore, traitement d'image numérique, nouveaux médias d'enregistrement, musique assistée par ordinateur, vidéo pour le Web (Autocad, Studio Max 3D, Pro Tools, Avid Symphony, Movie Magic Scheduling), Logic Pro, Scenic, Ableton Live, Vectorworks
- Multimédia : AfterEffects, Flash, ActionScript, Final Cut Pro, Finale, etc.

Nouvelles technologies comme outil de gestion et de promotion

Bureautique, bases de données, comptabilité, infographie, Internet, Web 2.0 (réseaux sociaux), photo numérique (promotion), site transactionnel, etc.

Exemples :

- Logiciels de bureautique : Windows, MacOS, Word, Office, Excel, Acrobat, PowerPoint, navigateurs et systèmes de messagerie.
- Logiciels de base de données : Acces, FileMaker

- Logiciels de comptabilité : Simple comptable, Accomba
- Infographie : Photoshop, QuarkXPress, Illustrator, InDesign
- Internet : HTML, Dreamweaver, Flash, Wordpress
- Gestion des affaires (entreprises à but lucratif telles que les théâtres privés, les entreprises œuvrant dans le secteur du disque et du spectacle, etc.)

Exemples : contrat de gérance d'artistes, droits d'auteurs dans le secteur du disque et du spectacle, plan d'affaires, recherche de financement, planification stratégique, comptabilité de production, fiscalité.

Gestion des organisations à but non lucratif (OBNL)

Ce champ couvre les domaines suivants⁵¹ :

- Management : orientations stratégiques, plan directeur, alliances stratégiques, GRH, gestion du personnel, organisation du travail, etc.
- Orientations artistiques : définition de l'orientation artistique de l'organisation, etc.
- Administration : financement public et privé (collecte de fonds, commandite), vente de spectacles, contrôle financier, comptabilité, gestion des ressources matérielles et des équipements, administration du personnel, droits d'auteur, gestion de la paie, etc.
- Production : direction de production, direction de tournée, gestion de salle et des équipements, etc.
- Service à la clientèle : service à la clientèle, accueil du public, billetterie, etc.
- Soutien administratif : secrétariat, gestion des données et archivage, accueil et réception, gestion des opérations courantes, etc.

Exemples : gestion financière, rôle et responsabilité d'un conseil d'administration (gouvernance), leadership, gestion d'équipe, gestion des bénévoles, gestion du temps, animation de réunions et de comités, gestion des priorités, production de spectacles, demandes de subvention, négociation, planification stratégique, fiscalité, gestion des coopératives.

Mise en marché, développement des marchés, des clientèles, des publics

Diffusion, positionnement, développement de marché, mise en marché, développement des publics, promotion, plan de communication et relations publiques.

Exemples : outils promotionnels, promotion et diffusion des œuvres, positionnement et diffusion d'un spectacle, publics scolaires et musées, accueil et animation dans un contexte muséal, tourisme culturel, tournées, techniques d'étalages et kiosques d'exposition, campagnes de promotion, communications, relations de presse, etc.

Développement de connaissances liées à la mondialisation de l'activité culturelle

Développement de marchés internationaux, gestion des mouvements de collection pour diffusion à l'international, organisation d'événements internationaux (tournées internationales), distribution vers les marchés extérieurs (cinéma, édition, musique), transport international.

⁵¹ *Dictionnaire des compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène*, CQRHC, 2000.