

MISER SUR LE SUCCÈS

Stratégie de développement des ressources humaines pour
le secteur culturel – 2004



CRHSC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CHRC
Cultural
Human Resources
Council

MISER SUR LE SUCCÈS

**Stratégie de développement des ressources humaines
pour le secteur culturel – 2004**

Préparé pour le
Conseil des ressources humaines du secteur culturel
par
T.J. Cheney Research Inc.

© Conseil des ressources humaines du secteur culturel 2004

Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

Canada

MISER SUR LE SUCCÈS

UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR CULTUREL

La population active du secteur culturel est l'un des éléments de l'économie canadienne qui ont bénéficié d'une croissance importante au cours des trois dernières décennies. La présente stratégie vise à consolider ce succès. Les éléments clés d'une stratégie nationale et intersectorielle sur le développement des ressources s'articulent autour de trois enjeux :

1^{er} enjeu. Gestion : Voici les caractéristiques de la gestion dans ce secteur :

- a) les personnes qui comblent les postes de gestion doivent avoir accès à une formation pertinente;
- b) les gestionnaires professionnels quittent ce secteur.
 - La perte de gestionnaires et les aptitudes limitées en gestion dans ce secteur représentent une caractéristique répétitive et importante à la lumière des études de recherche. Il faut à tout prix veiller au succès de la gestion dans ce secteur : les anciens modèles doivent être revus et de nouvelles approches doivent être élaborées de sorte que les personnes comptant une formation acquise par l'expérience dans le secteur de la culture ne se dirigent vers d'autres secteurs et que les personnes engagées dans ce secteur puissent acquérir de telles aptitudes.

2^e enjeu. Travail autonome : Le travail autonome demeure un élément prépondérant de bien des emplois dans le monde de la culture. Pour assurer leur perfectionnement, les travailleurs autonomes doivent avoir davantage accès à :

- a) une formation en gestion de carrière adaptée au secteur;
- b) des revenus et des avantages de base.
 - Le travail autonome ne cesse d'augmenter dans l'ensemble de la population active : cette caractéristique a été et demeure un élément prépondérant pour bien des gens œuvrant dans le secteur de la culture qui compte 6,3 p. 100 de l'ensemble des travailleurs autonomes. Il faut établir des approches pour appuyer les travailleurs autonomes de la culture en élaborant un mécanisme, au gouvernement ou dans le secteur lui-même, pour accroître l'accès à des avantages sociaux de base et à de la formation adaptée au secteur.

3^e enjeu. Acquisition continue de savoir : Il faut accroître l'accès continu au savoir dans deux domaines :

- a) l'acquisition de compétences qui excèdent les connaissances spécialisées en culture;
 - b) le maintien et l'enrichissement des connaissances spécialisées en culture.
- L'acquisition continue de savoir débute au moment de l'arrivée des jeunes dans le secteur. Ils doivent non seulement acquérir des connaissances spécialisées en culture, mais également des aptitudes complémentaires pour s'intégrer efficacement au marché du travail. Il faut également élargir et enrichir les compétences axées sur la culture des travailleurs dans ce domaine à mesure que leur carrière progresse.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
AVANT-PROPOS	vi
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE ET HISTORIQUE DE L'ÉTUDE DES EMPLOIS DE LA CULTURE	3
3. OBJET DU PRÉSENT DOCUMENT	5
4. MÉTHODES	7
5. DÉFINITIONS, PORTÉE ET RETOMBÉES	9
6. LA RÉALITÉ DES EMPLOIS DE LA CULTURE	15
7. FAVORISER LE SUCCÈS : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LES EMPLOIS DE LA CULTURE – 2004	25
8. PERSPECTIVES D'AVENIR – LA RÉPONSE DU CRHSC	39

AVANT-PROPOS

LA STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR CULTUREL – 2004

Au nom du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), il me fait plaisir de rendre publique la *Stratégie de développement des ressources humaines du secteur culturel – 2004*.

Il y a à peine une décennie, le concept d'une carrière dans le domaine de la culture était presque inimaginable. Aujourd'hui, le taux de croissance des métiers de la culture est parmi les plus élevés au pays; dans plusieurs cas, il a triplé au cours des derniers trente ans.

Une croissance aussi rapide ne peut se faire sans provoquer une multitude de difficultés. Le secteur évolue dans un environnement en mouvement et s'adapte à la mondialisation et aux nouvelles technologies, mais doit tenir compte des politiques publiques et des cycles de l'économie.

La priorité de la stratégie de ressources humaines est de ramener toutes les préoccupations du secteur à quelques grandes questions qui touchent l'ensemble du monde de la culture. Le présent document traite de trois grandes questions dont découlent sept cibles spécifiques que devrait viser non seulement le CRHSC, mais l'ensemble du secteur au cours des prochains cinq ans. Le fait d'analyser efficacement ces grandes questions permettra, nous l'espérons, de mieux établir les bases du secteur culturel.

Cette stratégie n'a pas été inventée de toutes pièces. Il y a plus d'une dizaine d'années, la Conférence canadienne des arts a travaillé en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada (alors Emploi et Immigration Canada) afin d'étudier les besoins de notre secteur en matière de ressources humaines. C'est ce qu'on a appelé une « étude sectorielle » à partir de laquelle des firmes de consultants ont établi un profil des caractéristiques et des besoins dans cinq grandes disciplines (audiovisuel et

arts de la scène, création littéraire et édition, musique et enregistrement sonore, arts visuels et métiers d'art ainsi que patrimoine).

Cette étude sectorielle a permis, pour la première fois, de comprendre les questions de ressources humaines qui touchent le secteur culturel et d'établir la première stratégie découlant de ces questions. C'est d'ailleurs dans cette foulée qu'a été créé le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC). Cela a également permis d'établir que les questions de ressources humaines sont essentielles au développement du secteur culturel canadien.

Plusieurs réalisations importantes ont été menées au cours de cette période. Avec le soutien de Développement des ressources humaines Canada et en partenariat avec Patrimoine canadien, le CRHSC a administré des programmes de subventions pour la formation, a entrepris divers projets sur les ressources humaines, a produit et distribué du matériel d'information et a suscité le dialogue sur les questions de ressources humaines au sein du secteur.

Mais on ne chôrait pas non plus du côté de la recherche. Au milieu des années 1990, Statistique Canada a entrepris la première, et la seule, enquête jamais réalisée sur la main-d'œuvre de la culture. Cette enquête a permis de définir clairement les conditions de travail et les besoins en matière de perfectionnement professionnel dans le secteur. Vers la fin de la décennie, la main-d'œuvre de la culture a été évaluée à nouveau de façon exhaustive dans *Le reflet de notre avenir*, une étude basée sur des consultations dans le secteur. Les nouvelles données recueillies par Statistique Canada pour le présent rapport ont permis de compléter le portrait et de déterminer quelles sont les questions de ressources humaines les plus évidentes et les plus urgentes sur le plan national dans tous les sous-secteurs de la culture.

Statistique Canada a maintenant déterminé que 500 000 personnes exercent des métiers reliés à la culture. Ces emplois comptent pour 33 milliards de dollars dans l'économie. Les emplois dans le secteur culturel représentent 3 p. 100 de l'ensemble de la population active, mais 6 p. 100 du travail autonome, ce qui en fait une caractéristique importante de la main-d'œuvre culturelle, mais aussi un défi majeur auquel doivent faire face le secteur lui-même et les gouvernements.

Le présent rapport définit les principales questions de ressources humaines intersectorielles qui touchent le secteur et propose une première réponse de l'ensemble du secteur qui permettra de solidifier les bases du secteur et des professions reliées à la culture au cours de la prochaine décennie.

Nous vous demandons de vous associer au CRHSC dans ses efforts pour réagir aux problèmes définis dans la stratégie et de relever les défis nécessaires afin que le secteur soit en mesure de « Miser sur le succès ».

Richard Hornsby
Président
Conseil des ressources humaines du secteur culturel



INTRODUCTION

1

On reconnaît que les emplois exigeant des connaissances artistiques et culturelles représentent les métiers qui progressent le plus rapidement au Canada depuis que Statistique Canada a commencé à les étudier au cours des années 1970. Au cours des années 1990, leur taux de croissance a été deux fois plus élevé que pour l'ensemble de la population active. Les études indiquent que le nombre d'emplois dans ce secteur dépasse celui des pêches, des forêts ou des mines et même de l'enseignement. D'après le recensement de 2001, un demi million de Canadiennes et de Canadiens occupent des métiers « culturels ».

Les industries œuvrant dans le domaine de la culture sont maintenant concurrentielles sur les marchés mondiaux, on en fait l'achat ou elles acquièrent des entreprises valant des milliers de millions de dollars sans compter que certains artistes sont des vedettes internationales. Au cours de sa journée de travail, la main-d'œuvre de la culture étudie les revendications territoriales des peuples autochtones, illustre des journaux scientifiques, prépare des films et des vidéos de formation, dessine des voitures et monte des campagnes de publicité. Les Canadiens et les Canadiennes consacrent 55 p. 100 de leurs loisirs à des activités culturelles, ce qui dépasse même les relations avec la famille et les amis (31 p. 100) et le sport (8 p. 100)¹.

Or, une carrière dans le domaine de la culture est mal perçue, car elle n'est pas bien reconnue et on ne considère pas qu'il s'agit d'un vrai « emploi ». Les appels lancés auparavant afin d'attirer l'attention du public au sujet des enjeux sur les ressources humaines se sont donc faits sous forme de politique sociale ou culturelle afin de calmer les inquiétudes sur la

satisfaction professionnelle plutôt que de stratégies de ressources humaines.

Le présent rapport permettra de réfuter cette notion en examinant le volet économique du secteur, en présentant des précisions sur la population active du monde de la culture à la lumière du dernier recensement (2001) et en décrivant les principaux enjeux intersectoriels sur le développement des ressources humaines à l'échelle nationale qui ont été relevés dans des recherches qualitatives et quantitatives menées récemment. On conclut en présentant une stratégie ciblée pour répondre à ces principaux enjeux portant sur des questions de ressources humaines.

À la lumière des faits présentés dans ce document, on peut affirmer que les questions de développement des ressources humaines dans le secteur culturel ne constituent pas un problème de politique culturelle, de politique sociale, ni d'aide sociale, il s'agit plutôt d'un problème de ressources humaines et qu'une stratégie de ressources humaines bien définie peut nous permettre d'y faire face.

CONTEXTE ET HISTORIQUE DE L'ÉTUDE DES EMPLOIS DE LA CULTURE

2

Les rapports officiels sur la population active dans le domaine des arts et de la culture ont porté tout d'abord sur une étude menée au début des années 1980 par Statistique Canada au sujet des tendances dans les emplois des arts et de la culture². Ses conclusions demeurent essentiellement vraies à ce jour : les emplois de la culture

- ne cessent d'augmenter rapidement en nombre;
- sont caractérisés par un nombre élevé de travailleurs autonomes permanents;
- sont occupés par une main-d'œuvre très scolarisée;
- ont un niveau de rémunération souvent peu élevé.

Ces premiers rapports statistiques ont été suivis dans la première moitié des années 1990 par des études statistiques approfondies des secteurs, financées par Développement des ressources humaines Canada (anciennement Emploi et Immigration Canada)³. De cela ont découlé des études précises sur une demi-douzaine de disciplines culturelle et l'élaboration d'une stratégie nationale pour ce secteur, d'où la mise sur pied du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) et, par la suite, de plusieurs conseils provinciaux du secteur culturel.

Au cours des dernières années, un nouveau souffle a balayé les ressources humaines du secteur. Statistique Canada a mené une enquête nationale sur la population active de la culture au milieu des années 1990⁴ et, en 2000, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a dressé un survol des données⁵ provenant de multiples sources à partir de l'Enquête mensuelle sur la population active⁶ et des données provenant des recensements de 1996 et de 2001, ce qui

permet désormais d'évaluer les derniers développements⁷. Enfin, une étude consultative, *Le reflet de notre avenir*, a été menée pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) auprès des représentants du secteur. Cette recherche a été financée principalement par Développement des ressources humaines Canada et le soutien de Patrimoine canadien, sans compter les efforts déployés par le secteur avec à sa tête le CRHSC.

Le présent document de stratégie représente la prochaine étape de cette réévaluation qui regroupe les conclusions et les retombées provenant de ces sources.



OBJET DU PRÉSENT DOCUMENT

3

Le présent document vise à rattacher les enjeux désignés par le secteur dans le récent rapport *Le reflet de notre avenir* aux récentes données statistiques afin de dresser une stratégie de développement des ressources humaines pertinente, défendable et pratique pour les emplois de la culture à partir des fils conducteurs communs corroborés par les différentes approches de recherche qui s'inscrivent dans une stratégie interdisciplinaire nationale.

L'élaboration de cette stratégie s'appuie sur :

- (a) un examen du rapport *Le reflet de notre avenir* et de la documentation de base, y compris une analyse de la documentation et le rapport d'entrevue;
- (b) un examen des études statistiques existantes sur la population active de la culture ainsi que des organismes et des établissements du secteur de la culture;
- (c) de nouveaux tableaux sur les emplois de la culture provenant du recensement de 2001.

On a eu recours à ces sources pour établir et évaluer un cadre portant sur les questions de ressources humaines. En outre, on indique bien souvent que le « recrutement » est un thème de discussion. On se pose la question suivante : « les jeunes peuvent-ils entrer dans le monde de la culture? ». On peut déterminer l'indicateur du taux d'entrée des jeunes dans une

carrière « culturelle » en tenant compte des données du recensement et en comparant a) le pourcentage de jeunes qui font partie de l'ensemble de cette population active et b) le taux d'il y a dix ans pour savoir si on remarque chez les jeunes une tendance par rapport aux emplois de la culture.

On a également dressé un portrait général des forces et des faiblesses de l'industrie culturelle à partir des données établies par Statistique Canada au cours des dix dernières années.

5.1 DÉFINITION ET PORTÉE DE LA STRATÉGIE

La « culture » peut se définir de diverses façons.

Aux fins de la présente stratégie, on entend par « emplois de la culture » des disciplines qui exigent des compétences dans le domaine des arts et du patrimoine (son, forme, écriture, mouvement — et il ne s'agit pas de groupes socio-ethniques, par exemple). Cela comprend :

- (a) des personnes qui font appel à leurs talents de création et d'interprétation;
- (b) des personnes qui font appel à leur expertise technique pour appuyer ces activités;
- (c) de l'administration et de la gestion dans les organisations et les établissements voués à la culture.

Cette main-d'œuvre se définit par des caractéristiques inhabituelles. Elle a un niveau de scolarité élevé, mais elle est relativement sous-rémunérée; le taux élevé de travailleurs autonomes explique sans doute pourquoi il y a peu de mécanisme de perfectionnement professionnel dont l'accès à la formation et aux avantages sociaux. Dans certaines professions, comme la danse par exemple, les carrières peuvent être très courtes. Les possibilités de formation sont limitées et il faut parfois émigrer aux États-Unis pour réussir. Bien des gens consacrent leur vie à acquérir des compétences. Plusieurs de ces Canadiennes et Canadiens sont de plus en plus présents à l'avant-scène mondiale œuvrant dans le domaine de la création littéraire, de la musique et/ou du cinéma d'animation, ce qui favorise le succès financier et suscite de plus en plus l'attention du public.

Qu'est-ce que la population active du monde de la culture? Où commence-t-on? Où se trouve-t-elle? Dans une étude interne effectuée en 1985, Radio-Canada a tenté de définir qui sont les professionnels de la culture. On a désigné⁸ :

- les acteurs, les chanteurs, les danseurs, les chorégraphes, les marionnettistes, les maquettistes, les cascadeurs, les présentateurs, les animateurs;

et

- les scénaristes, les dramaturges, les adaptateurs, les documentaristes, les critiques, les écrivains, les commentateurs, les romanciers, les poètes, les recherchistes, les musiciens, les chefs d'orchestre, les vocalistes, les musiciens d'orchestre, les solistes, les compositeurs, les accompagnateurs, les arrangeurs.

Tous ces métiers sont nécessaires pour faire fonctionner le réseau de Radio-Canada (et tout réseau de radio-diffusion et de télédiffusion).

Mais cela ne comprend pas les métiers qui permettent de monter ces produits culturels :

- les producteurs, les réalisateurs, les concepteurs, les décorateurs, les preneurs de son, les éclairagistes, les menuisiers, les électriciens, les caméramans, les maquilleurs, les costumiers, les machinistes, etc.

Et sans compter les promoteurs, les spécialistes du droit d'auteur, les éditeurs de musique, les administrations de site ni les entreprises de sécurité, les traiteurs, les comptables, les avocats et tous les autres qui ne sont pas spécialisés en culture et qui œuvrent dans une industrie culturelle ainsi que toutes ces personnes possédant des compétences artistiques qui ne travaillent pas dans les industries culturelles.

La liste de Radio-Canada ne tient pas compte de sous-secteurs entiers comme les bibliothèques, les archives, les musées qui sont partie intégrante du secteur culturel.

Aux fins de la présente stratégie, les personnes qui occupent des emplois culturels :

- rédigent des rapports annuels pour diverses organisations;
- conçoivent des documents de politiques gouvernementales;
- préparent des communiqués;
- produisent des campagnes publicitaires pour les entreprises;
- fournissent le contenu des médias de masse quotidiens;
- gèrent des programmes de formation continus dans des centres communautaires;

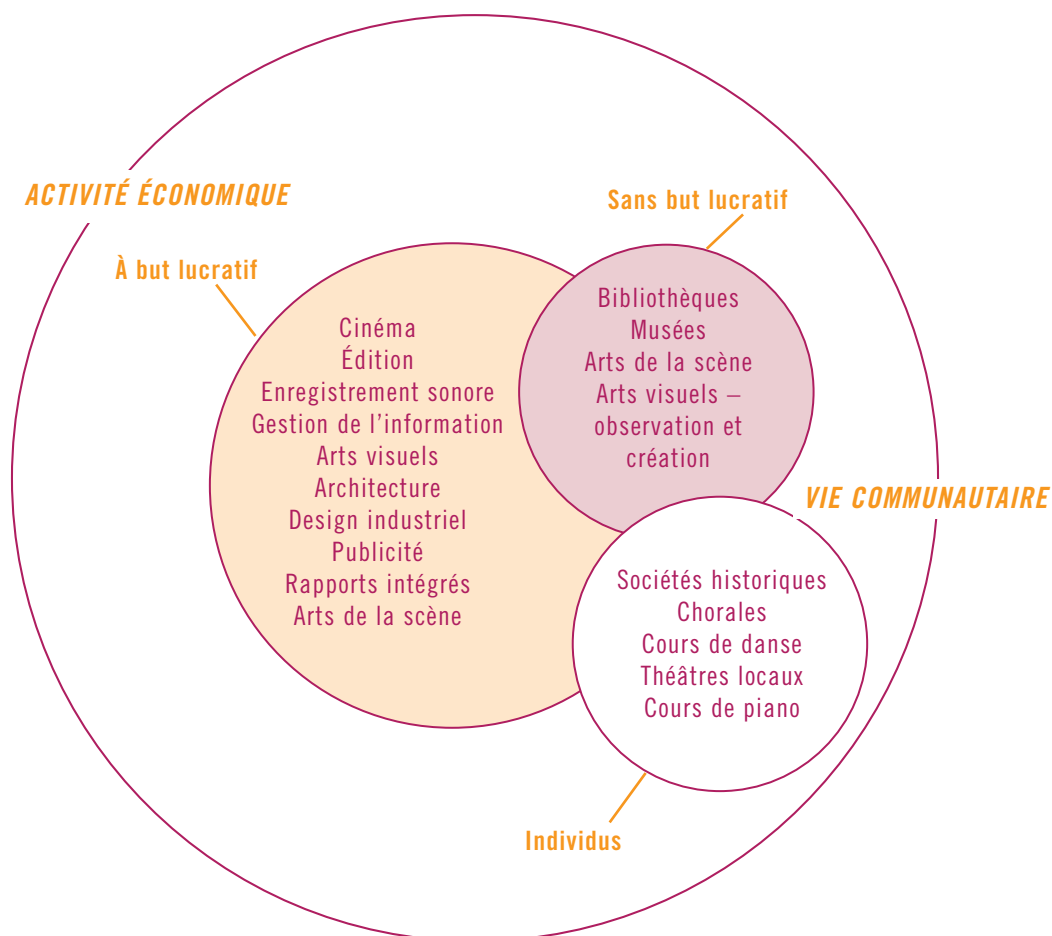
- donnent des leçons de musique aux enfants;
- produisent des films éducatifs pour l'industrie;
- font fonctionner les principales attractions du tourisme international;
- gèrent les centres de ressources pour les cabinets d'avocats;
- font des recherches sur les revendications territoriales des Autochtones;
- illustrent les revues scientifiques;
- et ainsi de suite.

Toutes ces activités sont rattachées aux emplois de la culture et ont une incidence sur l'économie, mais ce qui est tout aussi important, ce sont les retombées indirectes non mesurées qu'elles ont sur la qualité de vie des personnes et des collectivités.

La « qualité de vie » devient un facteur de plus en plus important tant dans le milieu des affaires que pour les gouvernements et elle est très liée au déficit démographique. Des ouvrages importants, comme *The Rise of the Creative Class* de Richard Florida, ont souligné l'importance du « milieu de la création » dans la réussite des entreprises. De son côté, dans *Bowling Alone*, Robert Putnam attire l'attention des gouvernements sur le rôle-clé des activités culturelles qui favorisent la cohésion sociale et la santé de la société civile.

Qui travaille dans le domaine de la culture? Des individus qui gagnent 1 million de dollars par année, des groupes de personnes dont le revenu annuel se situe autour de 10 000 \$, de grandes entreprises internationales, des groupes communautaires qui fonctionnent grâce à des bénévoles. Quelqu'un qui effectue une tournée mondiale aussi bien que le voisin.

LA PRÉSENCE DU SECTEUR « CULTUREL » DANS LA SOCIÉTÉ CANADIENNE



Offrant du divertissement populaire, y compris des émissions de télévision, des nouvelles, des sports, des documentaires et des dramatiques, des films de formation pour les entreprises, d'éducation pour les écoles, de la gestion d'information pour les entreprises et les firmes d'avocats, une présence culturelle aux événements internationaux, l'architecture de bureaux et d'établissements nationaux, la formation artistique pour les écoliers, les activités communautaires pour les adultes...

Représentant plus de 700 000 emplois et une incidence économique de 33 milliards de dollars.

Quelles sont les caractéristiques des métiers de la culture? Ils font partie d'un secteur où il y a peu de reconnaissance sociale; ce ne sont pas des personnes qui réparent les routes, soignent les malades, gèrent les finances publiques, fabriquent des avions, éteignent les incendies ou éduquent les enfants — elles ne répondent pas à des besoins vitaux ou matériels de base. On ne peut comparer ce qu'elles font au travail des mécaniciens, des fermiers, des ingénieurs ou des comptables — des métiers qui font partie de secteurs homogènes et pour lesquels on trouve de bonnes statistiques bien officielles.

Ce secteur est à la fois grand et complexe. Il est également sous-documenté et sous-représenté dans les statistiques officielles et les études sur le marché du travail qui, dans bien des cas sont fondées sur des théories économiques des années 1960. Dans de telles circonstances, l'élaboration d'une stratégie sectorielle n'est pas une mince affaire, même si son importance ne fait aucun doute.

Les métiers de la culture se retrouvent dans presque tous les domaines de la vie canadienne tant sur le plan commercial que personnel. Le tableau suivant donne un exemple de la présence de la culture dans différents domaines, de la gestion des biblio-

thèques publiques à la rédaction de rapports intégrés, l'engagement communautaire par rapport aux individus par le biais des aménagements, des animateurs et des formateurs dans le domaine de la culture.

5.2 LA PRÉSENCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DU SECTEUR CULTUREL

Cette section présente des données sélectionnées à partir d'activités culturelles au Canada.

5.2.A LA DEMANDE

Les études du marché national de la culture existent depuis plus de 30 ans. La première enquête sur le temps consacré aux loisirs menée par Statistique Canada au début des années 1970 indique qu'un nombre important de Canadiennes et de Canadiens ont participé à des événements culturels : le nombre de personnes qui ont fait des activités spécialisées comme assister à un spectacle ou visiter un musée est égal à celui des personnes qui ont assisté à des événements sportifs (de 30 à 50 p. 100 environ). Des millions de Canadiennes et de Canadiens participent à des manifestations artistiques ou patrimoniales. Par contre, des millions d'autres personnes participent activement aux spectacles ou aux arts visuels, font partie de sociétés patrimoniales, prennent des cours de photographie, d'écriture ou de nouveaux médias à des fins personnelles ou professionnelles. Pour les personnes visées par les « industries culturelles » — le cinéma, la télévision, la musique, le pourcentage atteint 60 à 90 p. 100, soit presque tous les ménages canadiens. Ces chiffres sont demeurés les mêmes au cours des années 1990⁹.

Cette participation peut être évaluée à partir des données sur les dépenses des ménages qui montrent que les familles consacrent plus de 1 000 \$ de leurs dépenses discrétionnaires

aux activités artistiques, patrimoniales, audiovisuelles et à la lecture (location de vidéos, achat de livres, concerts, cinéma, achat d'art visuel, etc.). Une activité socio-économique importante qui représente 14 milliards de dollars des dépenses de consommation pour l'année 1996. Ces données sont particulièrement intéressantes sur le plan sociologique parce que les dépenses consacrées à la culture et aux loisirs ne sont pas touchées par le revenu : les ménages à faible revenu et les ménages à revenu élevé dépensent environ le même pourcentage de leur revenu dans ce domaine ¹⁰.

Des données sur ces activités mesurées récemment par Statistique Canada indiquent néanmoins une stabilisation de la participation globale et des dépenses consacrées à certains événements culturels (par exemple, la participation à des activités dans les domaines des arts de la scène ou des musées, à la lecture ou à l'écoute de musique enregistrée). On peut toutefois prétendre que compte tenu des changements radicaux apportés à la technologie (l'univers des multiples canaux, l'Internet) et des normes sociales (par exemple, le pourcentage de femmes sur le marché du travail, les semaines de travail plus longues), la stabilité de cette participation à l'expression culturelle « classique » est une réalisation en soi.

De plus, les données sur la présence de la nouvelle culture électronique sont rares, mais l'attention accordée par exemple au téléchargement de la musique à partir d'Internet et les visites virtuelles de musées suggèrent que les produits culturels augmentent considérablement, bien que la hausse n'apparaisse pas encore dans les données de Statistique Canada.

Il n'est pas possible, pour l'instant, d'obtenir un portrait complet de toutes les activités culturelles qui peuvent s'exercer tant dans le milieu de travail qu'à la maison.

5.2.B L'INFRASTRUCTURE

D'un point de vue industriel, les données recueillies par Statistique Canada ont permis de documenter la présence et le changement portant notamment sur le nombre de musées, de livres publiés au Canada, etc.

Au cours de la dernière génération :

- le nombre de sociétés à but non lucratif vouées aux arts de la scène désignées par Statistique Canada est passé de 41 à plus de 500 et leurs revenus s'élèvent à plus d'un demi-milliard de dollars;
- Les revenus des éditeurs de livres ont augmenté, passant de 1,5 milliard à 1,9 milliard de dollars de 1992 à 1997;
- le chiffre d'affaires des compagnies de production de films a doublé, passant de 700 millions de dollars en 1991 à 1,4 milliard de dollars en 1997. L'industrie estime que la valeur globale de la production est de 4,4 milliards de dollars¹¹;
- Le marché des arts visuels est une entreprise d'un milliard de dollars¹²;
- au Canada, il existe plus de 2 000 établissements patrimoniaux qui emploient près de 70 000 personnes¹³.

Dans l'ensemble, Statistique Canada évalue que les retombées du secteur de la culture sur l'économie, en tenant compte de la création, de la production, de la fabrication et de la distribution s'élèvent à :

- 33 milliards de dollars¹⁴.

À titre de partenaires des activités de ce secteur, les gouvernements au Canada ont consacré directement environ 5,5 milliards de dollars à des activités culturelles spécifiques.

- 2,6 milliards de dollars provenaient du gouvernement fédéral;
- 1,7 milliard de dollars des gouvernements provinciaux;
- 1,5 milliard de dollars des municipalités.

Les gouvernements encouragent également le secteur culturel par des crédits d'impôt (particulièrement dans l'industrie du cinéma) et des règlements sur le contenu (ce qui touche surtout l'enregistrement sonore et l'exportation de la propriété culturelle).

La portée totale de ce secteur n'est pas du tout connue. Ce secteur n'a jamais été différencié efficacement dans les statistiques officielles. Les bibliothèques des universités sont-elles, en outre, comptabilisées dans la « culture » ou « l'enseignement »? Les arts commerciaux d'interprétation (les principales comédies musicales, par exemple) ne font pas partie des données et les formes des nouveaux médias : la création des sites Internet, dans une certaine mesure l'avenir des emplois de la culture, ne font pas partie des données. Mais il s'agit d'emplois de la culture¹⁵.

Il suffit de dire que le secteur de la culture et les éléments de l'économie influencés par les emplois de la culture sont importants — on ne parle pas des quelques poètes ou ballerines, mais bien de milliers d'emplois et de milliards de dollars ayant une incidence économique directe ou indirecte dans des domaines aussi variés que le tourisme ou l'industrie de la construction.

Alors qu'en est-il de la main-d'œuvre du secteur de la culture en soi? Comment cette main-d'œuvre contribue-t-elle à cette activité économique et sociale? Quelles en sont les caractéristiques? Quels sont ses besoins stratégiques pour continuer à participer à la scène nationale et internationale?

La prochaine section examine les questions de ressources humaines définies par le secteur dans *Le reflet de notre avenir* et les évalue à la lumière des statistiques disponibles afin d'en extraire les principales composantes d'une stratégie nationale sur les métiers de la culture.

LA RÉALITÉ DES EMPLOIS DE LA CULTURE

6

La présente section dresse un portrait des emplois de la culture et étudie ensuite les enjeux qui sont résumés dans *Le reflet de notre avenir* à la lumière des données statistiques récentes. *Le reflet de notre avenir* définit les difficultés suivantes :

1. Une « culture » très faible en ce qui a trait aux ressources humaines
2. Un manque de connaissance en matière de changement structurel
3. Le statut de l'emploi
4. Le recrutement et le maintien des effectifs
5. L'accès à la formation
6. La demande pour de nouvelles compétences

La plupart des facteurs économiques touchent également le secteur :

- une main-d'œuvre vieillissante;
- un marché du travail vieillissant;
- une population de plus en plus diversifiée;
- la présence de marchés mondiaux;
- la concurrence mondiale;
- la forte incidence de la technologie numérique.

La culture doit également vivre dans un environnement de politiques gouvernementales qui se préoccupe spécialement des jeunes, des minorités visibles, des Autochtones et des disparités régionales.

APERÇU DES EMPLOIS DE LA CULTURE

Le nombre total des emplois de la culture est relativement important, soit de 2 à 3 p. 100 de l'ensemble de la population active — au moins une personne à tous les pâtés de maisons. Dans le cadre d'une stratégie nationale de ressources humaines — pas seulement dans le cadre d'une stratégie de ressources humaines pour le secteur culturel — les travailleurs culturels représentent 6,3 p. 100 de l'ensemble des travailleurs autonomes du pays.

La portée du secteur est grande, non seulement en raison de sa taille par rapport à l'ensemble de la population active, mais également de son taux de croissance — constamment plus élevé que celui de la population active en général comme en témoignent les études des années 1970 et 1980. Les données du recensement de 2001 indiquent que le taux de création d'emplois est toujours aussi important.

Par exemple, le nombre de personnes gagnant leur vie à faire de la danse a essentiellement triplé au cours des

années 1970 et cette augmentation a connu une autre progression de 40 p. 100 au cours des années 1980 et une autre hausse fulgurante de 70 p. 100 dans les années 1990. Le nombre d'acteurs a également triplé dans les années 1970; l'augmentation a atteint 50 p. 100 dans les années 1980 et elle a encore doublé dans les années 1990. Parmi les métiers de la culture, l'un des groupes de base est passé de 156 000 en 1971 à 272 000 pour 1981 et à 375 000 pour 2001. Patrimoine canadien et Statistique Canada utilisent maintenant une définition plus inclusive qui permet d'estimer, pour l'année 1999, le nombre d'emplois reliés à la culture à un demi million¹⁶.

L'avenir de ce secteur où les personnes veulent travailler et où elles le font, peut être déterminé en étudiant le nombre de personnes qui y travaillent en fonction de l'âge. Le pourcentage de la population active désignée selon les emplois culturels s'élève à 2,7 p. 100. Or, le pourcentage s'établit à seulement 2,2 p. 100 pour les personnes âgées de 55 ans et plus, à 2,5 p. 100 pour les personnes de 35 à 44 ans. Par contre, le taux est de 3,1 p. 100 pour les personnes de 25 à 35 ans et de 3,4 p. 100 pour les personnes âgées de moins de 25 ans. Ainsi, les personnes plus jeunes occupent des emplois culturels à un taux plus élevé qu'auparavant. On compte proportionnellement plus de personnes de 25 à 34 ans (un moment où

la carrière prend forme) occupant un emploi culturel en 2001 qu'en 1991.

Cette situation est confirmée par une analyse de cohorte (étude des personnes dix ans plus tard, par exemple en 2001 par rapport à 1991) qui indique que les personnes continuent d'œuvrer dans le domaine culturel et, dans certains cas comme les écrivains et les artistes visuels, ces disciplines deviennent le principal emploi à mesure que les personnes vieillissent.

Au cours des trente dernières années, les travailleurs culturels sont devenus une partie intégrante de la population active canadienne et cette présence, selon Statistique Canada, ne cesse d'augmenter. Leur carrière sera-t-elle couronnée de succès?

6.1 « UNE “CULTURE” TRÈS FAIBLE EN CE QUI A TRAIT AUX RESSOURCES HUMAINES ET UN MANQUE DE CONNAISSANCE EN MATIÈRE DE CHANGEMENT STRUCTUREL »

À titre de préambule à leur définition des questions de ressources humaines touchant le secteur, les auteurs du rapport qualitatif soulignaient que : « deux attitudes ou croyances restrictives... subsistent dans le secteur. »

« Un thème central qui a émergé tout au long de l'étude et qui a une incidence sérieuse sur le secteur culturel est le manque de culture en matière de ressources humaines qui sévit dans tout le secteur. »
- Le reflet de notre avenir

Le manque d'attention que l'on accorde aux ressources humaines a été une préoccupation du secteur tout au long de la décennie. On attribue cette situation à la petite taille des organismes culturels qui ne permet pas l'embauche d'un

spécialiste en ressources humaines. On présume, de plus, qu'il s'agit d'une retombée particulière du « caractère » d'un emploi culturel qui, du point de vue financier, est davantage axé sur les compétences artistiques que sur les habilités administratives et de gestion ou sur le perfectionnement professionnel. Ce sont des caractéristiques que le secteur partage avec bien d'autres secteurs qui, eux aussi, sont constitués principalement de petites entreprises et des microentreprises.

Des programmes précis et importants sur les questions des ressources humaines dans le monde de la culture qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie nationale permettront de répondre à cette préoccupation.

Le reflet de notre avenir soulignait également le manque de perspective globale sur les changements économiques, techniques et sociaux qu'a vécu le secteur — Le secteur culturel semble ne pas se rendre compte de la portée et de l'importance du changement structurel qui se produit dans le monde du travail et dans la société en général. Cela exige une perspective stratégique de gestion qui peut être, encore une fois, endémique dans bien des secteurs de l'économie dominés par des microentreprises et le travail autonome où les fonds ne permettent pas d'envisager un tel scénario.

Cette perspective globale que trace *Le reflet de notre avenir* englobe des thèmes comme la mondialisation, les nouvelles technologies, les règlements sur le commerce international, les virages démographiques qui sont présents dans toute l'économie. Les nouvelles technologies représentent probablement le domaine le plus lié aux emplois de la culture. Ces grands enjeux semblent être perçus comme des défis dont les conséquences négatives doivent être atténuées par la gestion et les perspectives de croissance.

Pour répondre à cette inquiétude, il faudrait que le secteur accorde plus d'attention à la gestion stratégique et à l'évolution de certaines compétences culturelles dans un univers de plus en plus numérique. Mais dans le contexte de la mise en œuvre de solutions pour résoudre les problèmes de ressources humaines, ces éléments rendront sans doute la tâche encore plus difficile.

6.2 « ÉTAT DE L'EMPLOI »

L'état de l'emploi détermine si une personne est employée ou travailleuse autonome, si elle travaille à plein temps ou à temps partiel, si elle a un emploi permanent ou temporaire, si elle occupe plusieurs emplois et si elle est syndiquée ou non. De chacune de ces situations découlent des facteurs reliés à la rémunération, au perfectionnement professionnel, aux avantages sociaux, à l'accès à la formation et au stress lié au travail.

Les données statistiques qui définissent le profil de l'emploi dans le secteur confirment qu'il existe un niveau élevé d'emplois à temps partiel et de travail autonome ce qui contribue à la « précarité de l'emploi » comme l'a défini *Le reflet de notre avenir*.

Le reflet de notre avenir a déterminé que ces domaines comportaient des

sous-composantes comme la « précarité d'emploi » (statut d'emploi à plein temps ou à temps partiel, le fait d'avoir plusieurs emplois, les obstacles systémiques du travail autonome); les conditions de travail (le niveau de rémunération, la demande de multifonctions, des exigences de temps exagérées, le manque de possibilités d'avancement); le rôle du « bénévolat » (les bénévoles qui remplacent les employés et les employés qui doivent travailler bénévolement); et des problèmes « aigus » pour les groupes défavorisés (ceux qui vivent dans les régions éloignées en dehors des grands centres urbains et certaines minorités ethno-culturelles, principalement les Autochtones).

Le recensement présente des indicateurs quantitatifs sur l'ampleur du travail autonome dans le secteur : pour l'ensemble des emplois de la culture, le taux de travail autonome s'élève à plus du tiers, trois fois plus que dans la population active en général. Ce facteur n'est pas le même dans tout le secteur puisque le taux de travail autonome est beaucoup plus élevé dans les métiers de création et en arts de la scène. Un élément qui doit nécessairement être abordé dans la stratégie. Les travailleurs autonomes de la culture représentent 6,3 p. 100 de tous les travailleurs autonomes du Canada.

Parmi les autres indicateurs d'emploi, mentionnons le rapport entre les emplois à temps plein et les emplois à temps partiel. Les données provenant du milieu des années 1990 indiquent que les employés œuvrant dans le domaine de la culture sont légèrement plus susceptibles de travailler à temps partiel par rapport à la moyenne (28 p. 100 contre 23 p. 100), mais ce facteur varie selon les disciplines (pour le patrimoine, les arts de la scène et l'audiovisuel, le taux est plus près de 40 p. 100).

Un autre indicateur de l'emploi repose sur le pourcentage de gens travaillant à temps plein toute l'année. Pour tous les emplois de la culture, le taux est de 48 p. 100, ce qui correspond presque à la moyenne dans la population active (50 p. 100). Il existe également des différences selon les disciplines. Dans les domaines de la création littéraire et de l'édition, le taux est plus élevé que la moyenne nationale, mais dans les arts de la scène et en audiovisuel, le taux est nettement inférieur à la moyenne (35 p. 100).

Ces données du recensement présentent également des indicateurs sur la présence de groupes de minorités visibles et indiquent qu'ils occupaient 9,7 p. 100 des emplois de la culture par rapport à un taux de 9,9 p. 100 pour l'ensemble de la population active. Les Autochtones représentaient 1,7 p. 100 de l'ensemble de la main-d'œuvre et 1,5 p. 100 des emplois de la culture¹⁷.

Un dernier indicateur démographique s'appuie sur le pourcentage des emplois de la culture occupés par des femmes dont le total s'élevait à 49 p. 100, légèrement supérieur à la représentation des femmes dans la population active (46 p. 100). Même si la représentation des femmes s'approche de la moyenne dans la plupart des disciplines, elle était relativement élevée en « patrimoine » (qui englobe les bibliothèques) et relativement faible dans des emplois liés à l'architecture.

Ces moyennes nationales présentent les emplois de la culture comme étant à bien des égards dans la « moyenne », mais dans une stratégie nationale, il faudra bien distinguer les caractéristiques spéciales de cette population active en particulier l'ampleur du travail autonome. Par contre, les moyennes nationales dissimulent des problèmes qui peuvent exister d'un emploi à l'autre ou d'une région à l'autre (par exemple, la dominance du travail autonome dans certains métiers de création — et par conséquent des revenus beaucoup plus bas et un accès plus limité à la formation et aux avantages sociaux). Voilà des motifs pour adapter des stratégies de développement des ressources humaines aux différentes situations.

Enfin, le revenu et la répartition des revenus représentent un autre élément important dans l'évaluation de la qualité globale d'une carrière. Les revenus moyens des personnes occupant un emploi dans le domaine culturel sont bien souvent perçus comme faibles (attribuables au manque de travail à temps plein toute l'année). Mais certains emplois de la culture paient relativement bien. Le salaire de l'ensemble des travailleurs de la culture correspond donc à environ 90 p. 100 du revenu moyen de la population active.

L'ensemble de ces chiffres représente une répartition des revenus et certains groupes d'emplois font plus que la moyenne — en général les emplois techniques, en particulier dans les industries culturelles — et les pourcentages supérieurs à la moyenne aux revenus élevés (plus de 60 000 \$). En outre, les bibliothécaires, les conservateurs, les auteurs, les producteurs, les compositeurs, les techniciens du son et de l'image et les techniciens en radiodiffusion déclarent tous des pourcentages plus élevés pour ces emplois dont le revenu est supérieur à 60 000 \$ par rapport à celui de l'ensemble de la population active. Les auteurs, les producteurs, les compositeurs, les acteurs et les techniciens de l'image gagnent également plus que la moyenne parmi ceux qui font plus de 80 000 \$.

Mais la sous-rémunération est un facteur tout aussi important qui devrait être prépondérant dans l'élaboration d'une stratégie de ressources humaines qui réponde réellement aux besoins. Les personnes qui touchent un revenu inférieur sont sur-représentées chez les musiciens, les danseurs, les acteurs et les artistes visuels — les emplois de création et d'interprétation. Au bas de l'échelle, la moitié des danseurs gagnent moins de 10 000 \$ par année. Dans le cadre de la stratégie à adopter, il faut tenir compte de ces personnes qui acquièrent des compétences pour améliorer leurs conditions économiques et mieux réussir dans leur carrière.

Même si les faits présentent des doubles messages (traduisant la complexité du type d'emplois dans le secteur de la culture), ils confirment l'importance

- du travail autonome comme un enjeu crucial;
- de l'acquisition de compétences autres que les habiletés professionnelles pour que les travailleurs culturels réussissent dans leur carrière et améliorent leur statut d'emploi.

6.3 « LE RECRUTEMENT ET LE MAINTIEN DES EFFECTIFS »

Des exemples tirés du rapport *Le reflet de notre avenir* indiquent que le secteur n'attire pas de gens dans des métiers de la culture et on présumait aussi que les emplois culturels n'attiraient peut-être pas de jeunes. Le rapport signalait aussi que les travailleurs de la culture quittaient le secteur à un rythme inquiétant.

Le reflet de notre avenir divise le sujet en sept sous-questions :

les conditions de travail — le secteur doit continuellement recruter et tenter de maintenir ses effectifs parce que les conditions de travail sont « très en dessous des normes comparables du marché » et que « les conditions de travail très difficiles des créateurs et des travailleurs culturels semblent être au cœur des difficultés qu'a le secteur culturel à attirer de nouveaux travailleurs et à encourager ses effectifs à demeurer dans le secteur »;

les exigences d'emploi — la nécessité de trouver des travailleurs possédant à la fois des compétences générales et la passion de la culture;

l'instabilité des organismes — attribuée à l'incapacité des organismes culturels à assurer efficacement leur

financement ou à être sujettes aux changements d'environnement (la mondialisation, par exemple);

le roulement et la mobilité du personnel — la perception qui veut que « les travailleurs d'expérience quittent le secteur en grand nombre », particulièrement dans la gestion et les petits organismes;

la relève — le double effet de la retraite des baby-boomers et des gestionnaires qui quittent le secteur;

les gestionnaires de la culture — « une crise croissante » qui peut grandement être attribuée aux conditions de travail, au manque de possibilités, à la rémunération limitée, au peu de reconnaissance et de soutien et au manque de possibilités en matière de perfectionnement professionnel;

des problèmes aigus au sein des groupes défavorisés — des difficultés de recrutement et de maintien de l'effectif plus grandes en régions éloignées et au sein des groupes ethno-culturels et des minorités linguistiques, des immigrants, des personnes handicapées et des jeunes (plus de la moitié de la main-d'œuvre).

C'est dans ce contexte qu'ont été étudiées les données des recensements de 1991 et de 2001 afin de déterminer la portée quantitative de ces sous-questions. Les données provenant du recensement de 2001 indiquent que le fait d'étudier a) le nombre de jeunes qui débutent dans un emploi culturel et b) les personnes qui poursuivent une carrière dans ce domaine sur plus de dix ans signifient que ni le recrutement ni le maintien des effectifs représentent un problème pour l'ensemble de la population active de la culture. Le **Profil des petites et moyennes entreprises dans l'industrie culturelle** présente les mêmes conclusions : « la disponibilité de personnes qualifiées dans le domaine de la création et de la technique ne représente pas un problème¹⁸. »

Les éléments présentés dans la section précédente confirment cette situation lorsque l'on examine les caractéristiques de l'emploi, qui indiquent que même si chaque discipline et chaque cas peuvent susciter des inquiétudes, les emplois de la culture peuvent en moyenne être aussi bons ou meilleurs que pour l'ensemble de la population active : l'enjeu des ressources humaines permet d'assurer la viabilité et un meilleur succès pour ces carrières. Ainsi, comme pour le recrutement, on recherche de nouveaux venus dans le secteur qui auront des compétences et des attitudes plus variées et plus adaptées au milieu de travail.

Il y a de solides indications toutefois que :

- le maintien des effectifs constitue un grave problème pour les emplois en gestion.

On pense que les personnes qui auront acquis des compétences pratiques s'en iront dans d'autres secteurs ou dans un organisme plus important du secteur. Dans une étude sur les PME de l'industrie culturelle on en arrive à la même conclusion : « les personnes de haut niveau sont souvent embauchées par de grandes entreprises ou même par des entreprises internationales. » La même étude aborde également la question de la capacité de gestion : « comme dans les PME des autres industries, le personnel des PME du secteur culturel ne possède pas toujours les capacités de gestion qui pourraient permettre à l'entreprise de croître. »

Le pourcentage relativement élevé de jeunes dans des emplois culturels suggère que l'on devrait miser sur l'enrichissement des compétences et une culture d'acquisition continue du savoir pour s'assurer que ces personnes obtiennent et conservent des emplois productifs dans ce secteur. Cet aspect est confirmé dans *Le reflet de notre avenir* qui souligne que les jeunes qui intègrent ce secteur ne possèdent pas souvent un ensemble de compétences suffisant

pour être efficaces dans leur emploi. L'étude sur les PME des industries culturelles signale aussi la difficulté de trouver des employés adéquatement formés.

Fait à noter, les données indiquent que :

- la présence des jeunes est disproportionnée dans les emplois de la culture. Elle a augmenté entre 1991 et 2001 (sans doute à cause des énormes succès dans les domaines de la musique, du cinéma et de la création littéraire);
- les jeunes sont particulièrement bien représentés dans les domaines de l'application de la technologie, soit les emplois techniques pour les films, le son et la diffusion;
- en dix ans, le nombre de personnes dans la plupart des professions est demeuré relativement stable à mesure que la population vieillit;
- bien des gens semblent attirés par les emplois de la culture à mesure qu'ils vieillissent, en particulier vers les métiers créateurs comme les arts visuels et la création littéraire;

- les personnes œuvrant dans le secteur du patrimoine — bibliothèques, musées, archives — sont nettement plus âgées que la population active moyenne et de moins en moins de jeunes intègrent le secteur.

Ce dont il faudrait tenir compte dans le cadre de la stratégie sur les ressources humaines, comme il est mentionné dans *Le reflet de notre avenir*, les emplois les plus critiques en matière de recrutement et de maintien des effectifs sont généralement les emplois « non culturels » du monde de la culture comme les gestionnaires et agents de financement. Les données du recensement nous permettent de dresser un portrait assez clair. Les gestionnaires font partie des quelques groupes professionnels du monde de la culture dont le nombre diminue clairement avec l'âge — ceux qui étaient gestionnaires dans le secteur de la culture lorsqu'ils avaient 35 à 44 ans n'y sont plus dix ans plus tard quand ils ont entre 45 à 54 ans.

6.4 « ACCÈS À LA FORMATION » ET « DEMANDE DE NOUVELLES COMPÉTENCES »

Le reflet de notre avenir divise la question de la formation dans le secteur en deux catégories : « les obstacles

intrinsèques — la valeur perçue de la formation » et « l'écart entre la formation qui est offerte et les besoins ».

La demande pour de nouvelles compétences a été divisée en cinq domaines cibles : les compétences obligatoires ou multidisciplinaires, la gestion de carrière, les nouvelles technologies, la commercialisation à l'exportation et les compétences personnelles. Pour bien réussir sa carrière, il faut ajouter des atouts à sa boîte à outils, des compétences qui vont au-delà de l'expertise strictement culturelle (la commercialisation, l'établissement de budgets, etc.). La gestion de carrière comprend l'établissement des objectifs et le réseautage. Améliorer ses capacités en matière de nouvelles technologies signifie acquérir des compétences en informatique et en applications de pointe en création artistique, en arts de la scène et en distribution. La commercialisation à l'exportation est perçue comme un moyen efficace d'augmenter les ventes tandis que les compétences personnelles (dynamique de vie) comme la capacité de travailler en équipe, de se concentrer ou d'être flexible, sont nécessaires pour accroître les perspectives de carrière.

La formation en tant qu'enjeu pour les ressources humaines suscite des inquiétudes répétées d'après les consultations menées auprès des membres du secteur au cours de la dernière décennie.

Voici les principales difficultés par rapport aux possibilités de formation :

- elle n'est pas disponible;
- elle n'est pas adéquate pour le secteur;
- elle n'est pas offerte de façon pratique;
- elle coûte trop cher et prend trop de temps.

Parmi les conclusions générales sur les études et la formation, mentionnons que l'éducation formelle de base pour l'acquisition d'aptitudes culturelles primaires est relativement bonne. Voici, par contre, les lacunes relevées :

- la capacité d'intégrer ces aptitudes au marché du travail et à la main-d'œuvre pour établir une carrière;
- la nécessité d'élargir ces aptitudes au cours d'une carrière pour avoir accès à des responsabilités plus vastes et plus élevées.

Voici les faiblesses relevées dans les possibilités de formation existantes :

- un manque de connaissance de ce qui existe;
- un manque de connaissance de la valeur de ce qui existe;
- le manque de pertinence de ce qui existe par rapport au secteur culturel;
- le manque de matériel adapté pour répondre aux besoins des caractéristiques propres à la culture, y compris le nombre élevé de travailleurs autonomes;
- la perception que la formation n'a pas de valeur aux yeux de la direction.

L'enquête sur la population active de culture menée par Statistique Canada au milieu des années 1990 donne des indicateurs quantitatifs au sujet de ces préoccupations et précise le caractère variable des conditions dans le secteur. Cette enquête révèle que :

- des cours en milieu de travail plutôt que des cours réguliers représentent la méthode d'apprentissage préférée et la plus efficace;

- la formation existante suscite le mécontentement de plus du tiers des effectifs œuvrant dans le domaine de la culture;
- le tiers des gens déclarent ne pas être en mesure de suivre la formation dont ils ont besoin;
- le temps et l'argent à investir représentent les principaux obstacles pour suivre une formation.

La recherche qualitative est venue confirmer la perception selon laquelle on n'offre pas la bonne formation, qu'elle n'est pas reconnue dans le perfectionnement professionnel et que les ressources consacrées à la formation ne semblent pas donner des résultats satisfaisants — d'où le manque d'intérêt en matière de formation. Il y a également une perception qui veut que l'on réponde aux aspects très techniques d'un emploi (par exemple, les nouvelles technologies) en offrant bien souvent de la formation, mais on ne considère pas que les aptitudes d'enrichissement professionnel plus vastes mentionnées dans *Le reflet de notre avenir* sont des « compétences multidisciplinaires ».

Il faut alors intégrer les possibilités de formation dans des domaines ciblés (aptitudes en communications et en commercialisation) et offrir une formation flexible qui soit pertinente pour le secteur (de courte durée, par exemple). Les données qualitatives et quantitatives révèlent que le secteur privilégie la formation en emploi et le mentorat.

Une stratégie sur le développement des ressources humaines dans le domaine culturel doit tenir compte de la nécessité d'offrir une formation propre au contexte culturel, d'élargir les compétences des personnes œuvrant dans le secteur et de faciliter la transition des jeunes vers le marché de l'emploi.

FAVORISER LE SUCCÈS : UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES POUR LES EMPLOIS DE LA CULTURE – 2004

7

7.1 CONTEXTE

La présente stratégie de développement des ressources humaines est le fruit de trois ans de recherche de base et de consultations auprès des membres du secteur. Cette étude a permis de passer en revue les données statistiques sur les emplois de la culture¹⁹. On a analysé la documentation sur la place du secteur culturel dans l'économie et les emplois de la culture²⁰. On a également mené presque deux cents entrevues avec des gens du milieu²¹ et sollicité les commentaires des spécialistes sur les conclusions de ces enquêtes. Enfin, on a analysé les dernières tendances statistiques à partir des données du recensement de 2001.

Cette recherche indique que :

- La culture représente un élément important de l'économie canadienne (selon Statistique Canada, il s'agit de 22,4 milliards de dollars en retombées économiques et de l'équivalent de 640 000 emplois).
- Les emplois de la culture figurent parmi les groupes professionnels où la croissance était la plus rapide, et ce, pendant trois décennies. Le nombre d'emplois qu'ils représentent dans l'économie a triplé au cours de cette période. Le milieu de la culture a permis de créer des emplois à un rythme plus rapide que presque tout autre secteur dans les années 1970, 1980 et 1990.
- Les incidences sociales et commerciales de ce secteur ont également progressé avec les produits culturels canadiens dont la concurrence sur les marchés mondiaux est efficace sans compter la reconnaissance et les prix sur la scène internationale.
- Les emplois de la culture se différencient par :
 - un nombre élevé de travailleurs autonomes, soit 6,3 p. 100 de l'ensemble des travailleurs autonomes;

- des niveaux de scolarité supérieurs à la moyenne;
- une rémunération souvent inférieure à la moyenne;
- des organismes sans but lucratif ou des petites et moyennes entreprises.

La présente stratégie nationale jumelle des questions définies dans *Le reflet de notre avenir* à des preuves statistiques courantes afin d'établir une stratégie nationale de ressources humaines interdisciplinaire, pertinente, défendable et pratique qui permettra de renforcer l'infrastructure des métiers de la culture pour les cinq prochaines années.

7.2 QU'EST-CE QU'UN « EMPLOI CULTUREL »?

On peut définir le mot « culture » de diverses façons.

Aux fins de la présente stratégie, on entend par « emplois de la culture » des disciplines qui exigent des compétences à valeur artistique et patrimoniale (son, forme, écriture, mouvement) — et il ne s'agit pas de groupes socio-ethniques, par exemple. On compte :

- (a) les personnes qui font appel à leurs talents de création et d'interprétation;

- (b) les personnes qui font appel à leur expertise technique pour appuyer ces activités;
- (c) les administrateurs et les gestionnaires dans les organisations et les établissements culturels.

7.3 PRINCIPALES CONCLUSIONS

La discussion avec les représentants du secteur (voir Annexe du CD *Le reflet de notre avenir* pour la liste des 185 personnes consultées) ont permis de déterminer toute une gamme de questions qui ont une incidence sur les personnes qui travaillent dans le secteur. L'analyse de ces données quantitatives a permis de ramener ces questions à quelques grands enjeux qui sont également cruciaux dans différents sous-secteurs et sur le plan national.

On a rassemblé les données de la recherche qualitative et quantitative pour confirmer les principales difficultés des emplois de la culture. Voici ces principales difficultés :

- une crise secoue le milieu de la gestion : beaucoup de gestionnaires quittent le secteur et les gestionnaires du secteur n'ont pas acquis assez de compétences en gestion;
- le statut d'emploi des travailleurs autonomes qui ont peu d'avan-

tages économiques et d'accès à la formation par rapport aux personnes qui occupent d'autres emplois;

- le manque de valorisation pour les débutants et la croyance que ceux qui entrent dans le secteur n'ont pas les compétences nécessaires pour effectuer leur travail de manière efficace;
- un manque de compétences générales autres que les connaissances spécialisées en culture et de moyens de formation efficaces aux différentes étapes de la carrière en culture. Ces compétences englobent le domaine des communications, de la promotion, de la commercialisation, de la comptabilité et de l'établissement de budgets;
- peu de reconnaissance du rôle des gestionnaires en ressources humaines.

On peut les regrouper en fonction de trois principales catégories de questions de ressources humaines :

1. l'acquisition de compétences en gestion;
2. le soutien aux travailleurs autonomes;
3. l'acquisition continue de savoir adaptée aux besoins du milieu.

(Bien que la gestion ne soit pas à proprement parler une compétence « culturelle », les compétences en gestion au sein des organismes culturels ainsi que la reconnaissance et la présence de compétences en gestion chez les travailleurs autonomes de la culture touchent directement le secteur culturel).

La gestion semble susciter bien des inquiétudes dans l'industrie de la culture : l'accès à la formation est déficient, on s'inquiète des conditions de travail, de la rémunération, des marchés mondiaux dont il faut tirer profit, de la réflexion

stratégique sur les enjeux généraux, dont les incidences technologiques, et du fait de répondre aux tendances réglementaires et sociales. Il s'agit là de responsabilités qui s'appliquent toutes à la gestion.

Les travailleurs autonomes n'ont aucun mécanisme intersectoriel pour répondre à leurs besoins, c'est-à-dire, avoir un meilleur accès aux avantages sociaux, à la formation, à des cours de niveau collégial stimulants et au partage d'information pour les aider dans leur carrière.

Un manque d'accès à de la formation « appropriée » (soit en raison d'un manque d'information, de soutien financier, d'une formation qui ne s'applique pas aux circonstances du secteur) empêche bien des gens du milieu d'atteindre un plus haut niveau de satisfaction professionnelle.

7.4 SCÉNARIO CHOISI POUR PRÉSENTER LES RÉPONSES

APPROCHES POTENTIELLES

Voici les mesures possibles pour répondre aux trois principaux enjeux :

1. Gestion — Désigner les ressources, le financement et les programmes pour
 - (a) améliorer les compétences des travailleurs de la culture afin qu'ils puissent assumer des responsabilités en gestion;
 - (b) recruter et retenir les personnes qui possèdent de bonnes connaissances de la gestion.
2. Travailleurs autonomes — Élaborer un mécanisme national de coordination et de présentation pour contrôler et proposer des solutions aux problèmes

qui touchent les travailleurs autonomes. Il s'agit :

- (a) des avantages sociaux (soins de santé, retraite);
- (b) de l'acquisition de compétences (particulièrement en gestion de carrière).

Dans les deux cas, on pourrait donc établir un cadre national pour les cours et l'accréditation et du même coup améliorer l'esprit de professionnalisme et le sentiment d'identité.

3. Acquisition continue de savoir efficace — Une étude rigoureuse de la formation existante dans les domaines de la gestion, des compétences non rattachées à la culture et de la technologie ainsi que des aptitudes propres à la culture pour
 - (a) déterminer les lacunes du secteur en matière de contenu et de présentation;
 - (b) proposer des solutions, y compris un cadre de formation et une méthode de reconnaissance et d'agrément.

Dans presque tous les cas, il faudra recourir à des mesures de coordination concertées avec d'autres secteurs de l'économie (par exemple sur le travail autonome) et de chaque discipline du secteur de la culture (au sujet des modèles existants).

CIRCONSTANCES TOUCHANT LES MOYENS DU SECTEUR POUR Y RÉPONDRE

Le secteur :

- affiche un nombre élevé de travailleurs autonomes (trois fois plus que la moyenne nationale) et le domaine de la création et de l'interprétation compte de 50 à 90 p.100 d'emplois dans cette catégorie;
- compte beaucoup de « micro-entreprises » dont la spécialisation en gestion est limitée;
- reconnaît bien peu les questions de ressources humaines et la valeur de l'acquisition continue du savoir;
- possède une infrastructure limitée pour offrir l'accès à de la formation, y compris des renseignements sur les possibilités d'apprentissage, la formation offerte et très peu de formation adaptée aux réalités du secteur;
- n'est pas perçu comme un secteur qui produit des biens essentiels et ses problèmes de ressources humaines ne sont pas reconnus par la société en général;
- semble souvent ne pas être important aux yeux des ministères des ressources humaines,

de l'industrie, du travail ou de l'enseignement et les ressources humaines ne sont pas perçues comme un enjeu stratégique pour les ministères responsables de la culture;

- compte une population active fragmentée et diversifiée et il peut être difficile de s'entendre sur des enjeux relatifs au développement des ressources humaines et d'y réagir.

LES RESSOURCES AUXQUELLES LE SECTEUR PEUT FAIRE APPEL POUR Y RÉPONDRE

Voici les ressources auxquelles le secteur peut avoir recours :

- un bassin de personnes engagées;
- les programmes gouvernementaux existants dans les ministères du travail, des ressources humaines et de la culture ou des ministères connexes à la culture (par exemple le tourisme);
- les fondations et les organismes subventionnaires qui appuient le développement du secteur;
- les associations professionnelles des métiers de la culture et les organisations responsables des enjeux sur les ressources humaines (par exemple, les conseils sectoriels nationaux et provinciaux, l'Association des cadres d'institutions culturelles, le Centre de gestion culturelle);
- d'autres associations et syndicats du secteur de la culture (par exemple, l'Union des artistes, la Conférence canadienne des arts, l'Association des musées canadiens, etc.);
- les grandes corporations qui emploient des artistes ou des travailleurs culturels;

- les grandes associations et les organismes de recherche responsables des professionnels des ressources humaines et des enjeux sur les ressources humaines (y compris d'autres conseils sectoriels);
- les associations d'éducateurs et de formateurs et les programmes scolaires existants portant sur la formation dans le secteur de la culture (par exemple, Grant McEwan College, Sheridan College, l'École des hautes études commerciales, etc.).

LES DÉFIS RELIÉS À LA RÉPONSE DU SECTEUR

Mais, à titre de corollaire aux conditions des emplois de la culture, le secteur dans l'ensemble est dépourvu :

- de réseau établi dans le système d'enseignement post-secondaire régulier visant à revoir les programmes et à en faire l'élaboration. À vrai dire, les personnes œuvrant dans le domaine de la culture peuvent être issues de divers milieux et, dans bien des cas, possèdent une formation spécialisée qu'elles ont acquise avec l'aide d'un mentor en dehors du système d'enseignement régulier;
- d'importants syndicats et associations à l'échelle nationale représentant tous les domaines du secteur visant à promouvoir les besoins en formation, à offrir un accès à la formation ou à travailler à l'amélioration des conditions de travail;
- d'une organisation nationale ayant la capacité de répondre aux principaux problèmes en matière de ressources humaines par de la recherche, de l'information, l'élaboration et la présentation de programmes.

7.5 UNE STRATÉGIE POUR ASSURER LA CROISSANCE CONTINUE

Chacun des trois enjeux est revu dans la présente section en considérant :

- pourquoi l'enjeu est important;
- ce qu'il faut atteindre;
- les options à prendre;
- les ressources nécessaires pour assurer le succès.

1^{er} ENJEU. GESTION

POURQUOI L'ENJEU EST IMPORTANT

Bien des observations ont été faites sur l'état du secteur et des carrières dans ce domaine et sont présentées dans le rapport *Le reflet de notre avenir*. Il s'agit notamment du sous-financement, de la commercialisation, des activités de financement, de la mondialisation ainsi que des prévisions et de la planification en matière de changements technologiques, de changements démographiques dans la population active et de marchés nationaux et, en particulier, du développement des ressources humaines, qu'il s'agisse d'une carrière dans une organisation ou d'un travail autonome. Tous ces enjeux touchent la gestion, mais on mentionne bien

souvent que la gestion dans ce secteur est déficiente, car les personnes sont sous-qualifiées pour effectuer le travail ou les gens sont qualifiés, mais ils sont en instance de quitter ce secteur.

Parmi tous les emplois du domaine de la culture pour lesquels on peut utiliser les données du recensement, la gestion est le seul qui a réellement des problèmes de recrutement et de maintien des effectifs. Dans le rapport *Le reflet de notre avenir*, on parle de « crise ». La force économique des industries de la culture dépend de la qualité de sa gestion, qu'il s'agisse de gestionnaires professionnels ou de personnes issues d'un emploi directement lié à la culture qui jouent un rôle de gestionnaire.

CE QU'IL FAUT ATTEINDRE

Voici les deux principaux défis à relever pour le secteur afin de répondre au problème de gestion.

- (a) Le premier enjeu pour renforcer la gestion consiste à miser sur les personnes qui occupent déjà un emploi culturel et qui sont intéressées à la gestion ou à une responsabilité en gestion et à leur offrir des moyens d'acquérir leurs compétences en gestion et de les améliorer.
- (b) Le deuxième défi parallèle à relever consiste à être en mesure de cibler des personnes ayant de bonnes compétences en gestion, à les recruter et à les maintenir dans le secteur.

OPTIONS À PRENDRE

Voici les réponses pour améliorer les compétences en gestion :

- (i) élaborer et présenter des programmes d'amélioration des compétences en gestion qui sont adaptés au secteur;
- (ii) attribuer plus de ressources financières à la gestion.

La première option permettrait d'examiner de façon critique la formation qui existe actuellement; de modifier le contenu et la présentation lorsqu'il y a des déficiences; de faire savoir au secteur que de tels cours existent et de mettre sur pied un programme général à poursuivre au fil du temps avec des méthodes de reconnaissance et d'agrément. Les personnes occupant des emplois culturels pourraient ainsi assumer des rôles de gestion en fonction de l'évolution de leur carrière.

La question de l'augmentation des ressources financières pour les tâches en gestion relève des personnes du secteur chargées d'attribuer les ressources. Pour les programmes de financement, il incombe aux organismes culturels ou aux services de ressources humaines et de formation de cibler ce secteur en ayant recours à des subventions et à des programmes.

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE SUCCÈS

Parmi les ressources nécessaires pour répondre à cet enjeu stratégique, mentionnons la réaffectation du financement ou l'acquisition de nouveaux fonds pour mener ces tâches à bien et collaborer avec les programmes et les associations qui sont déjà à l'œuvre dans ce domaine. Il faudrait non seulement obtenir des ressources financières, mais aussi avoir accès à des gens qui ont une expertise en formation et connaissent bien le secteur.

Les intervenants engloberaient :

- des organismes de financement des secteurs public et privé, des associations du secteur, des éducateurs et formateurs, des organisations et des personnes du secteur, y compris des entreprises et des syndicats.

2^e ENJEU. TRAVAIL AUTONOME

POURQUOI CET ENJEU EST IMPORTANT

Le secteur de la culture compte un pourcentage élevé de travailleurs autonomes (atteignant 100 p. 100 pour bien des domaines, en particulier dans le cas des arts de création et d'interprétation). Ces personnes, qui ne sont pas des « sans emploi » à court terme, mais qui ont choisi d'être travailleurs autonomes, ont un revenu inférieur à la moyenne et ne bénéficient pas d'une infrastructure professionnelle offrant un accès à de la formation et à des avantages sociaux.

Les travailleurs autonomes fonctionnent bien souvent comme une « petite entreprise » et, de plus, ils représentent le bassin de main-d'œuvre auquel ont recours les grandes organisations (par exemple pour la production de films). Le travail autonome correspond souvent à la première étape du cheminement professionnel pour les jeunes en quête d'une carrière dans

le domaine de la culture. Le travail autonome compte également d'importantes caractéristiques corollaires, dont le fait d'offrir une activité économique à l'échelle du pays et pas seulement dans les grands centres urbains. Les travailleurs autonomes sont les personnes qui ont le moins accès à une acquisition continue du savoir et aux avantages sociaux et parmi celles qui ont le plus besoin d'acquérir des aptitudes en gestion de carrière.

CE QU'IL FAUT ATTEINDRE

Deux principaux objectifs sont manifestes :

- (a) Les compétences pour gérer sa carrière — les travailleurs autonomes doivent acquérir diverses compétences, en particulier des compétences en affaires ou de l'entregent. Ils en ont davantage besoin que les personnes qui occupent un emploi, et leur capacité à acquérir de telles aptitudes est limitée par le manque d'information et le peu d'accès qu'ils ont à la formation.
- (b) Le deuxième principal besoin se rapporte à la viabilité du travail autonome en tant que carrière et au sens de satisfaction ou de sécurité tant au niveau des finances que des avantages sociaux. Le revenu des travailleurs autonomes ne correspond pas à celui des employés réguliers à temps plein et l'accès à des avantages sociaux comme l'assurance maladie y est précaire.

Pour les travailleurs autonomes du secteur culturel, par conséquent :

- (a) les possibilités de formation doivent être améliorées pour les travailleurs autonomes du secteur culturel;
- (b) un mécanisme est nécessaire pour offrir une protection sociale plus efficace pour les travailleurs autonomes de tout le secteur.

OPTIONS À PRENDRE

(a) Formation

Une formation efficace destinée aux travailleurs autonomes du secteur de la culture doit répondre à certains besoins pour

- obtenir plus de renseignements sur la formation qui est disponible;
- obtenir de l'orientation sur la pertinence et l'importance de cette formation;
- obtenir une évaluation du bien-fondé de la formation existante dans des milieux autres qu'en culture;
- élaborer de la formation pertinente pour le domaine de la culture, au besoin.

Ces besoins peuvent être comblés en établissant un cadre de formation pour les professions rattachées à la culture assorti de programmes de reconnaissance ou d'agrément. Une version pour débutants viserait les personnes qui viennent de terminer un programme d'enseignement régulier et désirent faire carrière dans le domaine de la culture, mais elles n'ont pas « toutes » les bonnes compétences. Un tel cadre toucherait de vastes domaines où l'on peut acquérir des aptitudes sans approfondir les compétences de base ni les programmes de cours individuels.

Pour y faire face, il faudrait compter notamment sur une organisation nationale ayant une très bonne réputation et il s'agirait d'un premier pas pour les personnes en quête de renseignements sur la formation; l'élaboration d'une base de cours recommandés; un cadre pour ces cours, y compris les niveaux de progression; la préparation de nouveaux cours, au besoin; l'élaboration de mécanismes de présentation efficaces pour les travailleurs autonomes (par exemple, des ateliers régionaux ou des cours numériques, au besoin et le cas échéant).

(b) Avantages socio-économiques

Il faut prévoir des possibilités de repli socio-économique de base pour les travailleurs autonomes qui n'ont pas accès à des ressources institutionnelles et qui ont besoin de tels programmes. Des exemples existent déjà dans certaines disciplines pour offrir ce type d'avantages aux membres. Il faut étudier ces mesures et un moyen d'assurer une couverture globale pour tous les travailleurs autonomes du secteur culturel.

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE SUCCÈS

Formation

Il faut mettre sur pied un groupe de travail national, comptant des spécialistes en ressources humaines et en formation qui entreprendra un examen des moyens d'acquérir du savoir de façon continue pour les compétences d'appui professionnel. Ce groupe formulera des recommandations pour établir un réseau efficace d'activités de formation pour les emplois de la culture.

Filet de protection sociale

Il faut compter sur un groupe de travail national ainsi qu'un conseil consultatif intersectoriel, comprenant des professionnels en

planification financière, pour évaluer en profondeur la situation actuelle et proposer des solutions. Par la suite, on établira un mécanisme pour appliquer les solutions.

Les intervenants engloberaient :

- les associations du secteur, des travailleurs autonomes, des organismes voués au travail autonome qui ne font pas partie du secteur, des ministères chargés du travail autonome ou du secteur culturel, des associations du secteur s'occupant de formation.

3^e ENJEU. ACCÈS À UNE ACQUISITION DU SAVOIR CONTINUE, PERTINENTE ET NÉCESSAIRE

POURQUOI CET ENJEU EST IMPORTANT

Le secteur culturel fait face à deux éléments conflictuels. D'une part, de grandes corporations nationales et internationales ont besoin d'une main-d'œuvre au fait du nec plus ultra de la culture — il s'agit bien souvent d'emplois techniques. D'autre part, il y a les personnes dans des organisations en difficulté ou occupant un emploi précaire qui ont besoin d'une spécialisation auxiliaire pour enrichir ces organisations ou leur carrière.

Il ne manque pas de gens, mais il manque de gens comptant suffisamment de « bonnes » compétences. Voilà la principale observation de la population active de la culture. Les personnes qui obtiennent un emploi ou celles qui sont bien ancrées dans un emploi ont besoin de formation pour élargir leur champ de compétences dans des secteurs non culturels et enrichir leurs compétences en culture. Fait à noter, il existe une critique limitée sur l'enseignement régulier préalable à l'emploi : les compétences culturelles essentielles sont bonnes, mais l'acquisition continue du savoir en milieu de travail est essentielle.

Les données provenant de l'enquête sur la population active de la culture menée au début des années 1990 indiquent que le tiers des répondants désiraient obtenir une formation et ils ont été nombreux à signaler qu'ils ne recevaient pas la formation nécessaire. Les données qualitatives et quantitatives démontrent que c'est le cas dans deux domaines : des aptitudes générales pour appuyer la carrière (compétences en gestion, habiletés interpersonnelles) et une amélioration des aptitudes dans

le domaine de la culture. Le premier domaine était perçu comme important pour faire preuve d'efficacité dans l'emploi en cours et dans la préparation d'une promotion.

Le milieu donné pour offrir une formation a suscité bien souvent des inquiétudes sur le manque d'une telle formation. La direction n'appuyait pas la formation ou la formation offerte était perçue comme inefficace. Autrement dit, la formation prenait trop de temps pour en valoir la peine pour la direction et les employés. La formation existante était perçue comme offrant du matériel et des exemples qui n'étaient pas pertinents pour le secteur, les guides pour assurer une formation utile n'étaient pas offerts et la formation qui était offerte semblait inefficace (on ne voulait pas de longs cours réguliers, mais plutôt des expériences sur le terrain) et inaccessible (coût, emplacement géographique). Les données antérieures, tant qualitatives que quantitatives laissent supposer que les cours réguliers n'atteignent pas les objectifs escomptés par rapport à une formation en cours d'emploi et il faut ainsi une expérience de formation adaptée au secteur et aux réalités du travail dans le secteur.

CE QU'IL FAUT ATTEINDRE

Le fait de répondre à ces enjeux pour l'apprentissage tout au long de la carrière nécessiterait

- (a) une acceptation plus ancrée de l'importance de la formation; la formation doit être perçue comme un investissement et une exigence constante, la formation qui combine l'expérience et des modèles tirés du secteur dans un cadre de travail où la pertinence de la formation est manifeste pour la planification de carrière et le perfectionnement de la population active; et une formation adaptée aux réalités du secteur tant sur le plan de la diffusion, du contenu que de la prestation;
- (b) des compétences élargies au-delà des aptitudes propres à la culture;
- (c) l'amélioration et l'élargissement des compétences propres à la culture (intégration des nouvelles technologies).

OPTIONS À PRENDRE

- (a) Initialement, à même les secteurs visés pour l'acquisition d'aptitudes pour appuyer la carrière, on pourrait passer en revue les cours et la formation offerts actuellement qui semblent convenir au secteur. On pourrait ensuite élaborer un cadre d'acquisition continue du savoir pour le secteur qui déterminerait les besoins et les possibilités de formation; recommander des types de formation et offrir une reconnaissance pour les professionnels de la culture et les organisations par une attestation de l'acquisition de ces compétences dans un parcours professionnel.

Dans le cadre de ce plan, il faut reconnaître que l'acquisition continue de savoir pour les emplois de la culture débute le premier jour après l'obtention d'un diplôme d'études régulières. Un module précis doit être élaboré pour les jeunes (et autres) qui prévoient rejoindre ce secteur. Une telle attestation pourrait à vrai dire offrir des compétences de base importantes et également une confrontation avec la réalité sur les souhaits et les nécessités visant à poursuivre une carrière dans le domaine de la culture.

- (b) Le perfectionnement professionnel dans le cadre des compétences propres à la culture variera par discipline : pour les artisans, il pourrait s'agir de l'utilisation de nouveaux programmes logiciels pour la conception, pour l'enregistrement sonore, l'application de la technologie numérique, pour l'édition, l'Internet comme mécanisme de distribution. Une amélioration de telles compétences doit être apportée dans un contexte propre à une discipline.

RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE SUCCÈS

D'une part, les sujets de formation doivent être largement offerts dans les programmes de formation existants. Il faut entreprendre un examen propre à la culture pour désigner ou élaborer du contenu de base qui relève de la culture afin de faciliter l'acquisition et l'application de ces compétences. Il faut encore une fois compter sur une organisation nationale (ou un comité directeur, un groupe d'étude) pour mettre au point le mécanisme nécessaire. Ce travail nécessitera des ressources financières et humaines.

À titre de complément, des sources de financement des secteurs public et privé devront être présentes et des moyens de communication efficaces sont nécessaires pour que cet enjeu suscite l'intérêt des employeurs et des employés.

Les intervenants engloberaient :

- les syndicats, les éducateurs, les associations et les entreprises du secteur; les ministères visés par l'acquisition continue de savoir.

7.6 AUTRES QUESTIONS

Les trois principaux enjeux structurels serviront de base aux actions qui permettront de renforcer l'ensemble des emplois de la culture. Un certain nombre d'autres caractéristiques de la main-d'œuvre culturelle ont pu être définies en cours de recherche et ne devraient pas être oubliées dans les orientations de la présente stratégie.

L'OFFRE ET LA DEMANDE

Parmi les caractéristiques évidentes des métiers de la culture, on retrouve la participation de plus en plus importante des jeunes jumelée à la perception que les débutants n'ont pas suffisamment de compétences générales et que la rémunération n'est pas très élevée dans le secteur. Il faut trouver un moyen de corriger cette dichotomie c'est-à-dire un grand nombre de personnes possédant l'intérêt et les qualifications nécessaires et qui ont de la difficulté à faire carrière dans le secteur.

LES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION

Bien que dans l'ensemble, les niveaux de rémunération des travailleurs culturels se rapprochent des moyennes nationales, ils demeurent relativement bas par rapport à ceux des travailleurs des autres secteurs qui ont une scolarité et une expérience semblables. Même si personne ne choisit une carrière dans le monde de la culture pour faire de l'argent, il faut quand même s'attaquer à ce problème. Le volet traitant du soutien des métiers de la culture devrait aborder la question. Par contre, confrontées à l'heure juste, les personnes qui choisissent la culture devront peut-être s'adapter aux réalités de l'économie.

L'IMMIGRATION ET LES MINORITÉS VISIBLES

Il y a très peu de données pour évaluer cet aspect de la main-d'œuvre de la culture. Celles qui existent indiquent qu'il n'y a pas de problème : Les immigrants et les personnes appartenant aux minorités visibles semblent fréquenter les activités culturelles et travailler dans le secteur culturel au même rythme que les autres Canadiennes et Canadiens et même davantage. Le portrait pourrait s'avérer différent s'il existait davantage de données pertinentes dans les enquêtes comme le recensement et d'autres enquêtes spécialisées sur les Autochtones et les immigrants.

7.7 LES BESOINS DE RECHERCHE

Les données sur les métiers de la culture sont devenues plus pertinentes au cours de la dernière décennie. Il faudra toutefois des renseignements plus précis pour évaluer les besoins en matière de développement des ressources humaines dans ce domaine spécialisé. L'Enquête sur la population active de la culture de 1993 pourrait être améliorée et répétée. Recueillir des données sur les nouvelles formes de culture tant sur le plan de la création que de la consommation, nous permettrait de préciser beaucoup mieux le rôle que joue le secteur dans l'économie et dans la société.

7.8 CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE

En examinant ces trois enjeux, des réponses précises doivent être élaborées et peaufinées. Les emplois techniques, en outre, foisonnent chez les groupes plus jeunes et sont plus présents dans les industries culturelles. Le travail autonome compte particulièrement des adeptes dans les emplois de la culture, en création et en interprétation. Les questions relatives à la gestion recourent toutes les disciplines.

Bien d'autres enjeux relatifs aux ressources humaines existent. Dans certains cas, ils sont propres à une discipline (par exemple, les difficultés de recrutement dans les emplois en bibliothèque et le vieillissement manifeste chez les gestionnaires des bibliothèques, des archives et des musées, le besoin de jeunes personnes qualifiées sur le plan technique dans la production de films). Dans d'autres cas, les enjeux se rapportent à des sujets qui touchent toute la société canadienne, mais ils doivent être traités par thème (l'accès à de la formation en régions éloignées, par exemple). Dans certains emplois, les revenus sont peu élevés et il faut accorder une attention particulière à ces caractéristiques uniques.

Toutefois, les enjeux intersectoriels stratégiques clairs sont :

- renforcer les fonctions de gestion au sein du secteur;
- agir en matière de développement des ressources humaines pour les travailleurs autonomes;
- assurer la création d'un programme efficace d'acquisition continue de savoir pour le secteur axé sur les aptitudes de gestion de carrière ainsi que sur les compétences propres à la culture.

Le fait de répondre à ces enjeux nécessitera un engagement du secteur et pourrait affecter la façon dont le secteur attribue les ressources et s'associe à des partenaires. Il faudra compter sur une meilleure reconnaissance des compétences en gestion et de la valeur de la formation et élaborer un contenu de formation et des mécanismes de présentation adéquats pour le secteur. Un cadre établi de formation pour éclairer les personnes afin d'enrichir les compétences menant à une attestation et à une reconnaissance permettrait de redorer l'image professionnelle des emplois de la culture.

Les solutions proposées nécessiteront un remaniement des pratiques actuelles (l'attestation optionnelle, plus d'accent sur la gestion) et certaines solutions nécessiteront un investissement important (définir, élaborer et présenter un cadre adapté de formation pendant la durée d'un emploi culturel). La stratégie à adopter est relativement définitive en ce qui concerne les thèmes présentés, mais elle peut être relativement élargie dans le cas des réponses à présenter. Le prochain défi à relever consistera à assurer la participation de tous les intervenants (associations, organisations, éducateurs, syndicats, gouvernements), à désigner les fonctions de chacun (financement, programme à présenter, promotion, coordination, conseils) et à établir le rôle dans l'élaboration de solutions.

Comme nous l'avons souligné au chapitre 2, l'élaboration d'une stratégie de ressources humaines pour le secteur culturel est basée sur un processus de consultation qui s'est déroulé au cours des trois dernières années. Le portrait des ressources humaines dans le secteur culturel canadien de l'année 2003 a été saisi de façon à ouvrir de nouvelles voies, tout en tenant compte des défis et des perspectives que permet un contexte de changement assez complexe tant au niveau de la démographie, des politiques, des technologies et de la mondialisation. Il y aura trois grandes questions prioritaires pour la prochaine décennie : la gestion, le travail autonome et la formation continue, telles que décrites au chapitre 7 et validées par les délégués de *Stratégie 21*, le forum national du CRHSC sur les ressources humaines. Le chapitre 8 décrit comment le CRHSC entend traduire ces orientations stratégiques en un plan d'action à multiples facettes qui touchera toutes les parties du secteur culturel.

Le chemin parcouru à partir des activités récentes et courantes du CRHSC, en passant par le processus d'élaboration d'une stratégie de développement des ressources humaines jusqu'aux orientations futures témoigne à la fois de la précision de la recherche sur les problèmes de ressources humaines dans la culture et de la capacité du CRHSC de réagir à ces problèmes et d'assurer le leadership pour arriver à les résoudre.

8.1 LA GESTION

ACTIVITÉS IMMÉDIATES

La sonnerie d'alarme se fait déjà entendre depuis deux ans sur les problèmes de gestion dans le secteur culturel. Ils ont été étudiés avec attention lors de la table ronde de mars 2001 qui a permis de déterminer que le recrutement des gestionnaires de la culture et le maintien de l'effectif étaient des questions urgentes

qui ont depuis fait l'objet d'un projet de gestion créative financé par la fondation de la famille de Samuel et Saidye Bronfman. Le CRHSC est partenaire de ce projet depuis sa création. Il a entrepris une enquête nationale sur la rémunération des gestionnaires dans les arts de la scène, la création littéraire et les arts visuels, commandé la recherche et la rédaction d'outils de ressources humaines et des meilleures pratiques pour les gestionnaires de la culture et ajouté la gestion de la culture aux critères des programmes de stage qu'il administre.

Le travail se poursuit. À court terme, le CRHSC :

- offrira une série d'ateliers dans les grands centres urbains du Canada afin de mieux faire connaître les pratiques de gestion des ressources humaines et l'utilisation des outils de ressources humaines. Il s'assurera également que les outils seront facilement disponibles sur son site Web;
- bonifiera ces outils en créant un document sur la gestion des ressources humaines et un autre sur les avantages sociaux et les régimes de retraite;
- entreprendra une étude sur les diplômés des cours de gestion de la culture des collègues et des

universités en collaboration avec l'Association canadienne de formation en gestion des arts;

- verra à l'établissement d'un profil et d'une charte de compétences pour les gestionnaires de la culture;
- commandera une étude de faisabilité sur la reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture dans le but de reconnaître les connaissances expérientielles et d'assurer une certaine cohérence dans la formation et l'éducation postsecondaires;
- verra à la création d'une trousse sur les relations entre les gestionnaires et les conseils d'administration;
- verra à l'établissement d'un document qui pourrait s'intituler « Une carrière dans la gestion des arts » qui traiterait des avantages, des défis, des exigences et des perspectives d'une telle profession et qui s'adresserait aux étudiants des niveaux secondaire, collégial et universitaire;
- poursuivra son travail avec les partenaires afin de maintenir à jour l'information sur les cours en administration des arts.

LES ACTIVITÉS À MOYEN ET À LONG TERME

À moyen et à long terme, le CRHSC travaillera avec le secteur culturel, les établissements d'enseignement, les agences culturelles fédérales et le secteur privé pour encourager, favoriser et participer à d'autres projets visant à maintenir un bassin de gestionnaires de la culture, fort et enthousiaste, capables d'avancer sainement dans leur carrière et d'assurer une relève bien formée. Plusieurs des idées suivantes ont été suggérées par les délégués à *Stratégie 21* :

- reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture;

- amélioration de la rémunération et des conditions de travail des gestionnaires de la culture;
- analyse des besoins et des lacunes dans la formation et le perfectionnement professionnel des gestionnaires de la culture;
- cours de perfectionnement professionnel disponibles à court terme pour les cadres supérieurs et intermédiaires;
- partage d'emploi avec des organisations similaires;
- programmes de mentorat où les gestionnaires d'expérience seront rémunérés pour former de nouveaux gestionnaires « en cours d'emploi »;
- congés sabbatiques pour les cadres supérieurs;
- « équipe volante » de spécialistes en gestion de la culture dont des spécialistes en ressources humaines pour aider les petites et moyennes organisations culturelles à régler leurs problèmes de gestion.

8.2 LE TRAVAIL AUTONOME

ACTIVITÉS IMMÉDIATES

Une des principales caractéristiques du secteur culturel est son taux élevé de travailleurs autonomes — beaucoup plus élevé que dans l'ensemble de la population active. C'est dans les domaines de la formation et de l'accès aux avantages sociaux que cette catégorie de la main-d'œuvre culturelle a des besoins particuliers en matière de ressources humaines.

La formation et l'acquisition de compétences

L'accès à la formation et à l'acquisition de compétences pour les travailleurs autonomes continue d'être au cœur des préoccupations du CHRSC, particulièrement l'acquisition de compétences en affaires qui, depuis des années, ont été définies comme des besoins cruciaux pour les artistes indépendants et les travailleurs autonomes de la culture. *L'Art de gérer sa carrière*, un manuel sur les compétences en affaires pour les travailleurs autonomes de la culture, fera l'objet d'une campagne de commercialisation dans le secteur de l'éducation afin que le document soit intégré à différents cours. De plus, un guide de l'enseignant sera mis sur pied d'ici quelques mois afin de favoriser l'utilisation du manuel dans les collèges et les universités. Le même effort de commercialisation se poursuit aussi chez les artistes indépendants et les travailleurs culturels par le biais des associations professionnelles.

La formation et l'acquisition de compétences manquent également pour les travailleurs autonomes du secteur, surtout en ce qui a trait à la commercialisation à l'exportation, un domaine particulièrement vital dans l'environnement global du XXI^e siècle. Le CRHSC offre actuellement, un peu

partout au pays, des ateliers sur les compétences en commercialisation à l'exportation à partir de la charte et du profil de compétences. Un volet culturel, conçu par le Forum pour la formation en commerce international (FFCI) sera de plus ajouté à l'atelier Horizon le monde. Cela permettra aux artistes et aux travailleurs culturels de profiter de l'excellente formation qu'offre le FFCI à l'ensemble de la population active du Canada.

Les avantages sociaux

Le CRHSC se préoccupe également du manque d'accès des travailleurs autonomes aux avantages sociaux. Le CRHSC distribuera de l'information sur les régimes privés d'avantages sociaux et de retraite et aidera les associations professionnelles à étudier la possibilité d'offrir des régimes collectifs à leurs membres. Le CRHSC travaillera également de concert avec les chercheurs et les organisations au sein du secteur culturel et à l'extérieur afin de convaincre les décideurs d'étudier la question qui devient de plus en plus urgente dans un monde du travail où les travailleurs autonomes sont de plus en plus nombreux.

LES ACTIVITÉS À MOYEN ET À LONG TERME

À moyen et à long terme, le CRHSC travaillera avec les différentes composantes du secteur afin d'étudier les modèles de financement qui pourraient permettre aux travailleurs autonomes d'avoir accès à la formation et à l'acquisition de compétences, y compris un programme enregistré de placement pour la formation, le programme 1 p. 100 du Québec ainsi que des programmes qui existent dans d'autres pays. Cette idée a été suggérée par les délégués de *Stratégie 21*.

8.3 LA FORMATION CONTINUE

ACTIVITÉS IMMÉDIATES

Les chartes et les profils de compétences

Le CRHSC a su mettre à profit l'élaboration de chartes et de profils de compétences pour déterminer les besoins en matière de formation et amorcer des solutions dans ce domaine. Au cours du processus, par exemple, le comité de direction du CRHSC sur les nouveaux médias a supervisé la définition des compétences des créateurs de contenu des nouveaux médias et effectue actuellement une enquête pour déterminer l'offre, les besoins et les lacunes en matière de formation pour ce groupe. Les documentaristes dont les produits sont très en demande et dont les besoins de formation en nouvelles technologies ne cessent d'augmenter adoptent le même processus et entreprendront, sous les auspices du CRHSC, une analyse des besoins et des lacunes en matière de formation. Au cours de la prochaine année, le CRHSC dirigera un processus semblable pour les producteurs de film et de télévision ainsi que pour les directeurs de production.

À mesure que les artistes et les travailleurs culturels reconnaîtront la valeur des chartes et des profils de compétences,

la demande sera de plus en plus forte pour qu'ils soient établis pour chacune des disciplines culturelles. Dans le but d'élaborer sa propre orientation stratégique dans ce domaine d'activités et de coordonner ses efforts avec ceux d'autres organismes comme le Banff Centre et le gouvernement du Québec, le CRHSC entend faire l'inventaire des chartes et profils de compétences qui existent déjà au Canada. La création d'un tel inventaire permettra au secteur de trouver la formation correspondant aux besoins et aux établissements d'enseignement d'offrir une telle formation.

La détermination des besoins

En plus des enquêtes sur la formation et des analyses de besoins déjà effectuées dans le cadre de l'élaboration de chartes et de profils de compétences spécifiques, le CRHSC réunit des artistes, des travailleurs culturels et des employeurs qui établissent ensemble des « ministratégies » de formation continue pour une industrie ou une discipline en particulier. C'est dans ce but que le CRHSC tiendra, au printemps 2004, un sommet national sur les ressources humaines dans le domaine du cinéma et de la télévision. Le Conseil entreprend également la première enquête nationale dans le domaine du « patrimoine bâti » afin de déterminer quelles sont les possibilités de formation et les besoins parmi cette main-d'œuvre spécialisée.

LES ACTIVITÉS À MOYEN ET À LONG TERME

À moyen et à long terme, le CRHSC étudiera, en se basant sur les discussions de *Stratégie 21*, un certain nombre de moyens d'améliorer la formation continue et de la favoriser dont :

- la coordination de la formation au sein des syndicats, y compris la reconnaissance professionnelle;
- la promotion du détachement au sein des organisations;

- l'élaboration d'un inventaire national des possibilités de perfectionnement professionnel;
- la recherche d'incitatifs pour la formation continue au sein des organismes subventionnaires, des organismes culturels, des syndicats et des associations professionnelles;
- l'amélioration des possibilités de formation en ligne.

8.4 UN APPUI SOUTENU

L'infrastructure du CRHSC permet un appui soutenu à tous ces projets par les moyens suivants :

- un site Web toujours à jour comprenant, entre autres, le tableau d'affichage d'emplois Travailenculture.ca;
- de la recherche et des statistiques permettant de documenter la planification en matière de ressources humaines;
- des produits de perfectionnement professionnel comme *L'Art de gérer sa carrière*, *Les guides d'apprentissage* pour les gestionnaires des ressources en information et les chartes et profils de compétences;

- la gestion de programmes de stages pour faciliter l'entrée des jeunes dans la population active du domaine de la culture;
- des communications régulières avec les membres au sujet de questions pertinentes en matière de ressources humaines et de différentes réalisations;
- des communications avec l'ensemble du secteur par le biais des forums et des rencontres régionales;
- des communications avec le secteur de l'éducation au niveau secondaire au sujet de carrières éventuelles dans le monde de la culture;
- des communications avec les établissements postsecondaires sur les besoins de formation;
- une collaboration avec les partenaires provinciaux afin de favoriser un meilleur soutien et une meilleure coordination des besoins en matière de ressources humaines pour le secteur culturel de l'ensemble du pays;
- l'établissement d'un réseau de régions permettant de définir des projets en matière de ressources humaines et de les mettre sur pied partout au pays.

L'APPUI DU GOUVERNEMENT POUR LES CONSEILS SECTORIELS

Dans le discours du Trône de février 2004, il est question de l'engagement du gouvernement de travailler avec les conseils sectoriels afin de favoriser le développement humain dans un marché du travail fonctionnel. Dans sa réponse au discours du Trône, le Premier ministre a réitéré l'intention du gouvernement de travailler avec les conseils sectoriels « pour élaborer une nouvelle stratégie d'acquisition de compétences en milieu de travail ». Dans ce nouvel environnement où le gouvernement se préoccupe de l'acquisition de compétences reliées au travail, le CRHSC se veut un partenaire prêt à agir et à collaborer pleinement.

LE LEADERSHIP DU CRHSC

Autant pour *Le reflet de notre avenir* que pour *Miser sur le succès*, le CRHSC a dû exercer son leadership pour aborder des questions aussi cruciales pour le secteur culturel — et le CRHSC est prêt à relever le défi avec énergie et détermination dans cette analyse du secteur. Les membres du conseil d'administration et le personnel croient fermement à la stratégie et au plan d'action décrits plus haut et s'engagent à aider le CRHSC à jouer pleinement son rôle en assurant la santé et la vitalité du secteur culturel canadien à l'aube du XXI^e siècle.

SOURCES

- A Leisure Study, Canada 1972. Secretary of State Department.
- A Leisure Study, Canada 1975. Secretary of State Department.
- A Study of HR Issues in Canada's Cultural Sector — Interview's Report. Mercadex International Inc., for the Cultural Human Resources Council.
- Artists in the Labour Force. Canada Council for the Arts, 1999.
- Canada: a portrait, 57th edition. Statistics Canada, 2002.
- Canadian Culture in Perspective: A Statistical Overview. Statistics Canada, 2000.
- CBC's Contribution to the Canadian Artistic Community. Evaluation, CBC, 1985.
- Census 2001. Statistics Canada table CDs requested by the Department of Canadian Heritage and the Canada Council for the Arts, 2003.
- Cheney, T. Creating Careers: Human Resource Issues in the Cultural Sector. Human Resources Development Canada, 1994.
- Culture Counts: Cultural Labour Force Survey. Statistics Canada, 1994.
- Earnings of Selected Culture Workers: What the 1996 Census can tell us. Jacqueline Luffman, Statistics Canada, 87-004, 12:1.
- Face of the Future — Study of HR Issues in Canada's Cultural Sector: Literature Review. Mercadex International Inc., for the Cultural Human Resources Council, n.d.
- Face of the Future: Findings and Recommendations. Mercadex International Inc., for the Cultural Human Resources Council, 2002.
- Foote, John. Environmental Scan. Presented to the Canadian Cultural Research Network Forum. Department of Canadian Heritage, 2003.
- Graser, Gail. Manpower and the Arts: A Growth Area in Canada. Statistics Canada, 1984.
- Job Futures. Human Resources Development Canada Web site, 2003.
- La Novara, P. Selected Culture Workers — a ten-year perspective. Statistics Canada, 1998.
- Lavallée, Laval and Bert Pereboom. Statistical Profile of the Cultural Sector Labour Force in Canada. Cultural Human Resources Development Council, 2000.
- Nordicity Group Ltd. Profile of Small- and Medium-sized Enterprises in the Cultural Industries. Department of Canadian Heritage, 2003.
- Ogrodnick, Lucie. Patterns in Culture Consumption and Participation. Statistics Canada, 2000.

NOTES

1. Foote, John (2003: 36).
2. Graser, Gail (1983).
3. Résumé dans Cheney (1995).
4. Enquête sur la population active de la culture (voir « La culture compte »).
5. Lavallée (2000).
6. Voir « La Novara. »
7. Ces données nous ont été fournies par Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada.
8. Radio-Canada (1985).
9. Voir « Les loisirs au Canada 1972 », « Les loisirs au Canada 1975 » et Ogrodnick (2002).
10. Voir « La culture canadienne en perspective: Aperçu statistique ».
11. « Étude sur les questions de res-sources humaines dans le secteur culturel au Canada — Sommaire de l'analyse de la documentation », p. 40.
12. Voir « La présence des arts visuels au Canada » du Conseil des arts du Canada.
13. « Étude sur les questions de ressources humaines dans le secteur culturel au Canada — Sommaire de l'analyse de la documentation », p. 82.
14. « Un portrait du Canada » (Statistique Canada : 2002, 99).
15. L'absence de cadre officiel de statistiques sur la culture complique le travail dans ce domaine. De multiples rapports présentent des données différentes sur des éléments comme l'emploi et les retombées économiques, ce qui met en doute l'exactitude des données et les conclusions de ces études. Notons que cela est surtout vrai à l'extérieur du Québec, province où l'on a effectué des recherches statistiques sur la culture et où le Bureau de la statistique gère l'Observatoire de la culture et des communications.
16. The self-employed in this sector represent 6.3% of all the self-employed in Canada.
17. Précisons que le terme « minorités visibles » n'inclut pas toutes les minorités ethniques, pas plus que le terme « immigrants ». Pour les données sur les Autochtones, il vaudrait mieux consulter l'enquête post-censitaire sur les Autochtones.
18. Préparé par le Nordicity Group Ltd. pour Patrimoine canadien (2003).
19. Lavallée (2000).
20. Mercadex, « Sommaire de la documentation ».
21. Mercadex, « Sommaire des entrevues ».