

**Évaluation des besoins de formation
des membres des réseaux canadiens
de diffusion francophone : Réseau
Ouest, Réseau Ontario et RADARTS**

RAPPORT FINAL

*Présenté à la Fédération culturelle
canadienne-française*

Août 2005



7333, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2R 2E5
Téléphone : (514) 278-3273
Télécopieur : (514) 278-7224
dbsf@dbsf.qc.ca

Table des matières	page
[1] INTRODUCTION.....	3
1.1 Rappel du mandat	3
1.2 Approche méthodologique privilégiée	3
1.3 Contenu du présent document.....	3
[2] LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....	5
2.1 L'univers d'enquête.....	5
2.2 L'élaboration du questionnaire	5
2.3 La stratégie d'enquête	5
2.4 Le taux de réponse à l'enquête.....	6
[3] LE PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE.....	7
3.1 Le profil des répondants	7
3.1.1 La région d'exercice des diffuseurs	7
3.1.2 Le statut des organismes et nombre d'années d'existence des diffuseurs	7
3.1.3 Le type et catégorie de diffuseur	9
3.1.4 Les spectacles présentés et les publics visés	9
3.1.5 Les conditions de diffusion des spectacles.....	10
3.2 Le profil des ressources humaines.....	12
3.2.1 Les ressources et la rémunération	12
3.2.2 Les types de postes occupés	13
3.2.3 L'occupation des postes	14
3.2.4 La formation des personnes en poste	14
3.3 La description des catégories de postes occupés au sein des organismes diffuseurs.....	15
3.3.1 La fonction de direction générale.....	15
3.3.2 La fonction artistique associée à la programmation	16
3.3.3 La fonction marketing et communication	17
3.3.4 La fonction adjoint administratif	17
[4] LES BESOINS DE FORMATION	19
4.1 La nature des besoins de formation soumis.....	19
4.2 Le portrait général des besoins de formation signifiés.....	19
4.3 Les champs prioritaires de formation.....	24
4.4 Les sujets de formation les plus et les moins prisés	25
4.5 La variation des besoins selon les zones d'exercice des diffuseurs.....	26
[5] LES CONSTATS ET LES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE	28
[ANNEXE] LE QUESTIONNAIRE	30

Table des tableaux	page
Tableau 1 - Répartition des membres et des répondants selon la région d'exercice	7
Tableau 2 - Répartition des répondants selon le nombre d'années d'existence du diffuseur	8
Tableau 3 - Nombre moyen de spectacles présentés par catégorie de diffuseurs	9
Tableau 4 - Répartition des répondants selon le nombre de salles utilisées et la taille des salles	11
Tableau 5 - Répartition des postes soumis selon les fonctions déterminées	14
Tableau 6 - Caractéristiques des postes déclarés selon les quatre fonctions identifiées	18
Tableau 7 - Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés aux dimensions artistiques	20
Tableau 8 - Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation	21
Tableau 9 - Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés à la thématique marketing et communications	23
Tableau 10 - Les domaines prioritaires de formation	24

Table des figures	page
Figure 1 - Répartition des répondants selon la zone canadienne d'exercice	7
Figure 2 - Répartition des répondants selon le statut légal de l'organisme de diffusion	8
Figure 3 - Répartition des répondants selon la période de l'année au cours de laquelle les spectacles sont présentés	10
Figure 4 - Masse salariale liée à l'activité de diffusion des répondants	13

[1]

INTRODUCTION

1.1 Rappel du mandat

La Fédération culturelle canadienne-française, agissant comme représentant pour les organismes Réseau Ouest¹, Réseau Ontario et RADARTS, a mandaté le Groupe DBSF pour l'élaboration d'une étude des besoins de formation des diffuseurs membres de ces trois réseaux.

Cette étude s'inscrit dans la même lignée que la démarche du Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (RIDEAU) et vise à préciser les besoins des intervenants du milieu de la diffusion en arts de la scène en matière de formation continue et de perfectionnement. Plus précisément, cette étude vise les grands objectifs suivants :

- Compiler et analyser les données recueillies par questionnaires auprès des diffuseurs hors Québec par l'entremise de l'enquête sur les besoins de formation des diffuseurs commandée par RIDEAU ;
- Présenter les profils de besoins de formation des diffuseurs hors Québec par région : Atlantique, Ontario, Ouest et Nord canadiens ;
- Dégager les grands constats quant aux besoins de formation et proposer des pistes de recherche pouvant permettre d'éventuellement établir un plan de formation.

1.2 Approche méthodologique privilégiée

Essentiellement, l'approche méthodologique retenue consistait à tenir une enquête auprès des membres des trois réseaux de diffuseurs francophones : Réseau Ouest, Réseau Ontario et RADARTS. La méthodologie d'enquête est précisée plus avant dans le document.

1.3 Contenu du présent document

Le présent document constitue le rapport final de l'étude réalisée et comporte les sections suivantes :

- **Présentation de la méthodologie d'enquête** : qui discute de l'univers d'enquête, de l'approche privilégiée pour l'élaboration du questionnaire, de la stratégie d'enquête et du taux de réponse.

¹ Réseau Ouest est connu depuis juin 2005 sous l'appellation Réseau des grands espaces

- **Portrait de l'échantillon de diffuseurs** : établi à partir des données de l'enquête, ce portrait permet de mieux cerner la réalité des diffuseurs interrogés (expérience, statut légal, catégories de diffuseur, publics visés, nombre et statut des employés, etc.).
- **Identification des besoins de formation** : déterminés à partir des résultats de l'enquête, les besoins de formation sont d'abord présentés de façon générale et ensuite selon les différentes variables (ex. : catégories de diffuseurs, statut légal, etc.).
- **Principaux constats de l'étude** : ce dernier chapitre vient clore l'étude et met en lumière les principaux constats quant aux besoins de formation.

[2]

LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

2.1 L'univers d'enquête

L'univers d'enquête était constitué de tous les diffuseurs membres des trois réseaux régionaux canadiens : Réseau Ouest, Réseau Ontario et RADARTS, soit quelque 78 organismes répartis de la façon suivante :

- Réseau Ouest : 30 membres diffuseurs
- Réseau Ontario : 22 membres diffuseurs
- RADARTS : 26 membres diffuseurs

L'enquête concernait l'ensemble des fonctions de travail des diffuseurs à l'exception des fonctions techniques associées à la présentation des spectacles.

2.2 L'élaboration du questionnaire

Une étape d'analyse préliminaire établie à partir d'entrevues en profondeur tenues lors de la Bourse RIDEAU 2005 avec des diffuseurs québécois et des représentants des réseaux canadiens, a permis de mieux saisir la réalité des diffuseurs et les besoins de formation associés. Une dizaine de représentants de diffuseurs ont ainsi été interrogés. Les résultats de cet exercice ont servi à l'élaboration du questionnaire d'enquête et ont permis de soumettre aux répondants une liste plus détaillée et complète de sujets pouvant représenter des besoins de formation.

2.3 La stratégie d'enquête

Les trois réseaux étaient chargés d'administrer le questionnaire auprès de leur membre. Ce questionnaire (une copie apparaît en annexe du présent document) est divisé en différentes sections dont :

- Profil de l'organisme de diffusion ;
- Évaluation des besoins de formation ;
- Profil de formation des ressources en place.

Le questionnaire a préalablement été testé auprès des responsables de chacun des réseaux ainsi qu'auprès d'un échantillon de diffuseurs québécois avant d'être envoyé aux organismes. L'enquête s'est déroulée au cours des mois de mars et avril 2005. La phase de saisie, contrôle, traitement et analyse des données et rédaction a suivi.

2.4 Le taux de réponse à l'enquête

Au total 43 organismes ont répondu au questionnaire soumis, pour une population totale de 78 organismes. Le taux de réponse s'établit donc à 55 % de la population, ce qui correspond à une marge d'erreur de 10,34 %. Plus particulièrement, il faut tenir compte de la représentativité de l'échantillon pour chacune des trois zones correspondant aux trois réseaux de diffuseurs canadiens francophones. À cet égard, on note pour chacune des zones, le niveau de représentativité suivant :

Réseau Ouest : 19 répondants sur une possibilité de 30 soit un niveau de représentativité de 63 %.

Réseau Ontario : 14 répondants sur une population de 22 organismes, ce qui correspond à une représentativité de 64 %.

RADARTS : 10 répondants sur une population de 26 organismes, ce qui correspond à une représentativité de 38 %.

La taille de l'échantillon de répondants représente un nombre suffisant pour permettre une généralisation des résultats à l'ensemble de la population. Cependant, la taille de l'échantillon limite les traitements possibles dans la mesure où le nombre de répondants en fonction de certaines dimensions est trop petit notamment pour un raffinement des résultats selon les trois zones géographiques.

Ajoutons enfin que certains questionnaires sont incomplets, le nombre de répondants pour certaines questions peut être inférieur à 43.

[3]

LE PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE

3.1 Le profil des répondants

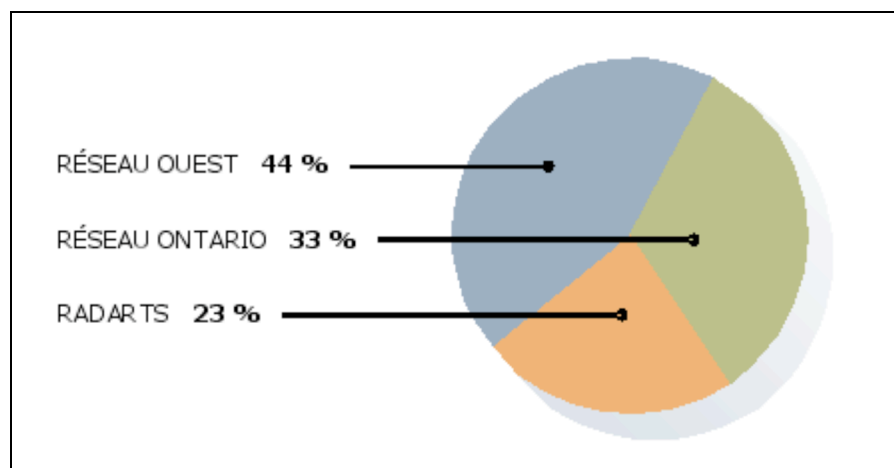
3.1.1 La région d'exercice des diffuseurs

La majorité des répondants à l'enquête (44 %) sont situés dans les provinces de l'Ouest : cinq répondants en Alberta, sept en Colombie-Britannique, et trois en Saskatchewan, deux au Manitoba, un au Yukon et un pour les Territoires du Nord-Ouest. Le tableau qui suit permet de constater la part de répondant selon les trois zones définies.

Tableau 1 - Répartition des membres et des répondants selon la région d'exercice

Régions	Membres	%	Répondants
Réseau Ouest	30	38,5%	44,2%
Réseau Ontario	22	28,2%	32,6%
RADARTS	26	33,3%	23,3%

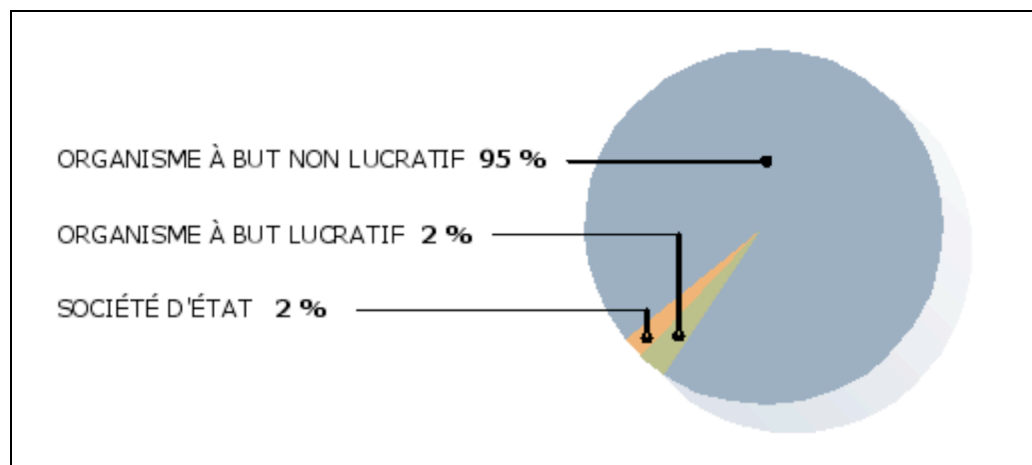
Figure 1 - Répartition des répondants selon la zone canadienne d'exercice



3.1.2 Le statut des organismes et le nombre d'années d'existence des diffuseurs

Les diffuseurs ayant répondu à l'enquête sont pour la presque totalité des organismes à but non lucratif (95,3 %).

**Figure 2 -
Répartition des répondants selon le statut légal de l'organisme de diffusion**



Les diffuseurs composant l'échantillon comptent en moyenne 18 années d'existence. Comme le présente le tableau 2 qui suit, l'échantillon de répondants est composé d'organismes d'expérience ; 60 % des répondants comptent plus de 15 ans d'existence. Ajoutons que près de 40 % des diffuseurs interrogés existent depuis plus de 20 ans.

L'étude des résultats selon les trois zones permet de constater que les diffuseurs ontariens sont plus nombreux à compter un plus grand nombre d'années d'existence. Quelque 61,6 % des diffuseurs ontariens existent depuis plus de 20 ans tandis que ce pourcentage s'établit à 29,4 % pour les diffuseurs de l'Ouest et à 30 % pour ceux des Maritimes.

**Tableau 2 -
Répartition des répondants selon le nombre d'années d'existence du diffuseur**

Existence	Réseau Ouest	Réseau Ontario	RADARTS	Tous
5 OU MOINS	35,3%	7,7%	20,0%	22,5%
6 À 10	11,8%	15,4%	0,0%	10,0%
11 À 15	5,9%	7,7%	10,0%	7,5%
16 À 20	17,6%	7,7%	40,0%	20,0%
21 À 25	5,9%	15,4%	10,0%	10,0%
PLUS DE 25	23,5%	46,2%	20,0%	30,0%

3.1.3 Le type et la catégorie de diffuseur

La presque totalité des organismes interrogés sont des diffuseurs pluridisciplinaires (92,9 %). Certains de ces diffuseurs pluridisciplinaires modulent leurs choix artistiques selon un créneau artistique dominant ; la chanson et la musique francophones sont les créneaux artistiques les plus souvent adoptés.

Pour ce qui est de la catégorie de diffuseur selon le nombre de spectacles présentés, le regroupement selon des catégories a été privilégié :

- 0 à 7 spectacles présentés par année ;
- 8 à 20 spectacles présentés par année ;
- 21 spectacles et plus présentés par année.

Une majorité de répondants (61,5 %) présentent sept spectacles et moins par année. Seuls deux répondants (5,1 %) présentent plus de 21 spectacles par an. Un tiers de l'échantillon présente entre 8 et 20 spectacles par an (33,3 %). Les diffuseurs de l'Ouest sont davantage représentés dans la catégorie des 0 à 7 spectacles présentés (54 %).

3.1.4 Les spectacles présentés et les publics visés

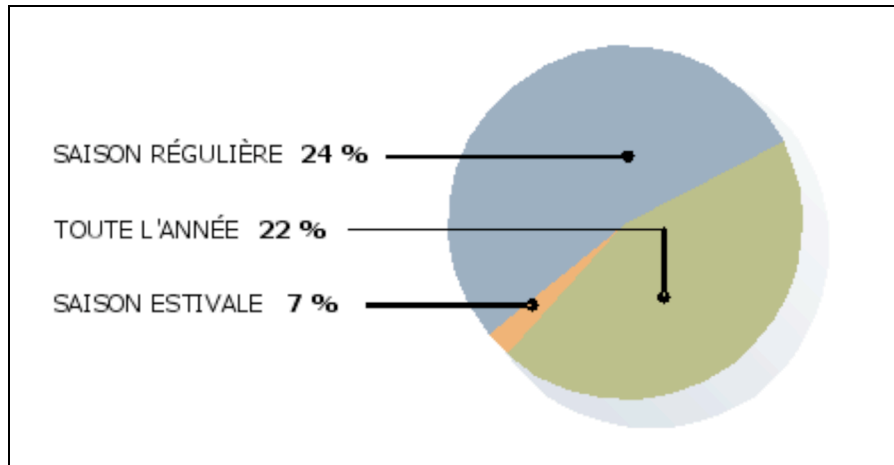
Le nombre moyen de spectacles présentés par les diffuseurs au cours de l'année 2004 est de 8,3 tandis que le nombre de représentations s'établit à 19,3. Le nombre moyen de représentations par spectacles s'établit donc à 2,3.

**Tableau 3 -
Nombre moyen de spectacles présentés par catégorie de diffuseurs**

Catégorie	Réseau Ouest	Réseau Ontario	RADARTS	Tous
Moins de 8	4,1	3,1	5,0	3,7
entre 8 et 20	12,2	8,0	10,8	10,9
plus de 20	46,5	-	-	46,5
Total	13,1	3,7	8,5	8,3

La période de diffusion correspond à la saison régulière, de septembre à mai, pour plus de la moitié des diffuseurs interrogés (53,7 %). Plusieurs diffuseurs (43,9 %) présentent des spectacles sur une base annuelle sans période de répit.

**Figure 3 -
Répartition des répondants selon la période de l'année
au cours de laquelle les spectacles sont présentés**



Les spectacles présentés visent avant tout le public adulte. Pour l'ensemble des répondants, les spectacles destinés à ce public représentent en moyenne 63,5 % de la programmation totale. Pour les plus jeunes, le jeune public « grand public » et le jeune public « marché scolaire » ont été distingués dans l'enquête. On constate que ces deux publics recueillent des pourcentages similaires ; le jeune public représente une part moyenne de 16,2 % de la diffusion tandis que le marché scolaire en représente 20,3 %. Ces proportions sont similaires d'une zone à l'autre. Soulignons que la presque totalité des diffuseurs interrogés (95 %) comptent dans leur programmation des spectacles destinés au jeune public. De ceux-ci, à 46 % vise tant le grand public que le marché scolaire, 25 % que le jeune public « grand public » et 18 % que le marché scolaire.

3.1.5 Les conditions de diffusion des spectacles

Certains diffuseurs présentent leurs spectacles dans une seule salle (28 %) tandis qu'un quart de l'échantillon de répondants diffuse dans deux salles (25 %) et que 18 % utilisent cinq salles et plus.

La taille des salles, définie en fonction du nombre de places assises, varie de moins de 500 sièges à 1 500 et plus. Les salles utilisées par les diffuseurs sont pour la majorité de petites salles ; 40,5 % d'entre elles comptent moins de 500 sièges comme l'indique le tableau 4 qui suit.

**Tableau 4 -
Répartition des répondants selon le nombre de salles utilisées et la
taille des salles**

Salles	Réseau Ouest	Réseau Ontario	RADARTS	Tous
Nombre de salles				
Une salle	23,5%	21,4%	44,4%	27,5%
Deux salles	29,4%	28,6%	11,1%	25,0%
Trois salles	11,8%	21,4%	11,1%	15,0%
Quatre salles	23,5%	7,1%	11,1%	15,0%
Cinq salles ou plus	11,8%	21,4%	22,2%	17,5%
Nombre de places				
Moins de 500 places	40,0%	35,7%	50,0%	40,5%
Entre 500 et 999 places	40,0%	42,9%	25,0%	37,8%
Entre 1 000 et 1 499 places	13,3%	7,1%	12,5%	10,8%
1 500 places et plus	6,7%	14,3%	12,5%	10,8%

Pour ce qui est de l'exploitation et de la gestion des salles, les résultats de l'enquête révèlent que :

- Une majorité des diffuseurs interrogés louent une ou des salles pour la présentation des spectacles (76,9 %). La location de salles est plus fréquente en Ontario et dans l'Ouest où respectivement 86 % et 82 % des diffuseurs sont locataires de salles de spectacles. Pour les Maritimes, ce pourcentage s'établit à 50 % ;
- De ces diffuseurs locataires, peu sont gestionnaires des salles qu'ils louent (20,5 %) ;
- Quelque 30,8 % des diffuseurs sondés sont propriétaires et gestionnaires des salles de diffusion ;
- Quelque 41 % des diffuseurs gèrent une offre de services associés à la salle (ex. : bar, casse-croûte, etc.), ce phénomène est plus répandu dans les Maritimes où 75 % des répondants gèrent une telle offre comparativement à 36 % pour les diffuseurs ontariens et 29 % pour ceux de l'Ouest ;
- Un peu moins de la moitié des diffuseurs interrogés assument les fonctions de gestion de la billetterie (46 %). On constate que cette pratique est plus fréquente dans les Maritimes et en Ontario, où respectivement 63 % et 50 % des diffuseurs gèrent les services de billetterie. Dans les provinces de l'Ouest, les diffuseurs gérant leur billetterie sont proportionnellement moins nombreux ; à 35 % des répondants.

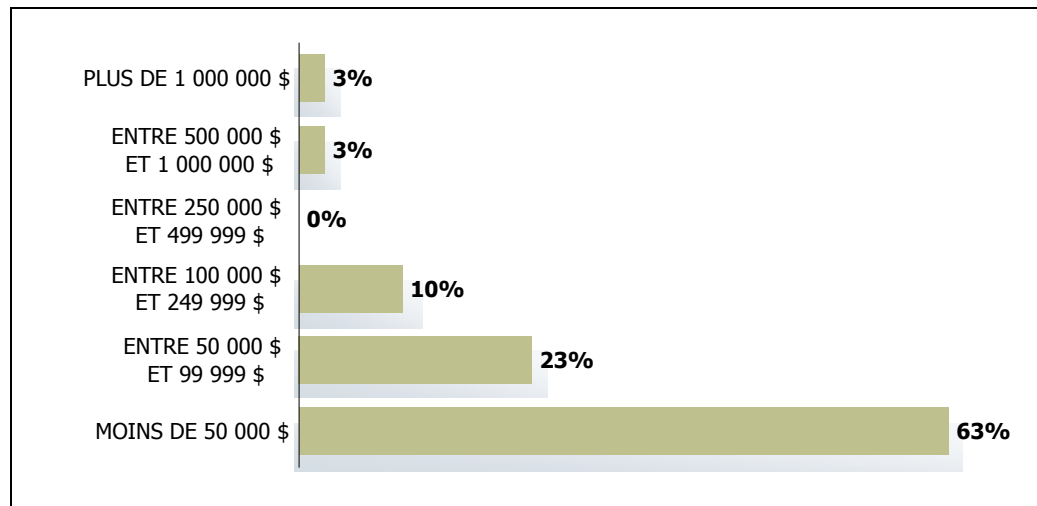
3.2 Le profil des ressources humaines

3.2.1 Les ressources et la rémunération

L'analyse des résultats obtenus aux quelques questions concernant les ressources humaines dont disposent les organisations sondées, indique que :

- La majorité des diffuseurs interrogés comptent du personnel rémunéré (91,8 %). L'échantillon de répondants comporte peu d'organismes dont la structure est entièrement bénévole (9,5 %) ainsi qu'un nombre limité d'organismes dont la structure est essentiellement constituée de personnel rémunérée (7,1 %). Les organismes sont pour la majorité des structures intégrant du personnel rémunéré et des bénévoles (83,3 %).
- Pour ce qui est des ressources rémunérées, 80 % des organismes disposent d'une équipe de cinq ressources et moins et 86 % de moins de 10 personnes rémunérées.
- En moyenne, les organismes interrogés disposent de 4,4 ressources rémunérées et de 23,3 bénévoles. Le nombre de bénévoles aux opérations est élevé. L'étude de la moyenne d'employés bénévoles par zone, révèle que les diffuseurs ontariens enregistrent la plus forte moyenne, soit 30,9 employés bénévoles, l'Ouest suit avec 24,8 employés bénévoles. Les diffuseurs des Maritimes affichent une moyenne de bénévoles beaucoup plus faible de 8,2.
- Les diffuseurs des provinces maritimes comptent la moyenne d'employés rémunérés la plus élevée des trois zones, soit 5,7 tandis que les diffuseurs de l'Ouest présentent la moyenne la moins élevée, 3,7 employés rémunérés. Les diffuseurs ontariens affichent une moyenne sensiblement similaire à celle des Maritimes, soit 5 employés rémunérés.
- Très peu des diffuseurs interrogés comptent plus de 20 ressources rémunérées (8,6 %); trois diffuseurs sur les 43 ayant répondu à l'enquête.
- En matière de masse salariale, la majorité des diffuseurs (62,5 %) déclarent moins de 50 000 \$ et un 22,5 % additionnel, moins de 100 000 \$ (figure 4). La petitesse des équipes de nombreux diffuseurs peut expliquer ce type de résultats. Ce sont les diffuseurs de l'Ouest qui sont les plus nombreux à présenter une masse salariale de moins de 50 000 \$ (76,5 %)
- Le salaire des employés est pour la majorité des diffuseurs interrogés entièrement payé par l'organisme diffuseur (78,6 %). Dans le cas de 20 % des diffuseurs ayant répondu à l'enquête, les salaires sont payés par une autre source. Les mentions à cet égard indiquent que cette autre source est le gouvernement qui verse des subventions salariales pour l'embauche ou le maintien en emploi.

**Figure 4 -
Masse salariale liée à l'activité de diffusion des répondants**



3.2.2 Les types de postes occupés

Soulignons en premier lieu que plusieurs répondants n'ont pas rempli le nombre de fiches correspondant au nombre de personnes rémunérées déclarées. Ces fiches, placées à la fin du questionnaire, fournissent de l'information sur les postes de gestion au sein des organismes de diffusion ainsi que sur le profil de formation (initiale, continue et de perfectionnement) des personnes occupant ces postes. Cette information demeure donc parcellaire bien qu'elle constitue un indicateur d'intérêt. Au total, 76 fiches valides ont été compilées.

L'analyse des réponses relatives au personnel associé à la gestion artistique et administrative permet dans un premier temps de constater que les appellations de postes sont nombreuses et souvent pour des fonctions similaires (ex. : coordonnateur de projets, directeur des affaires culturelles, directeur général, gérante des opérations, directeur artistique, etc.).

Aussi, l'étude des fiches révèle que les fonctions associées aux postes sont également variables. Pour faciliter l'analyse, les postes déclarés ont été regroupés selon leur nature et le niveau de responsabilités associé. Quatre groupes ont ainsi été formés :

- La fonction de direction générale ;
- La fonction artistique associée à la programmation ;
- La fonction marketing et communications ;
- La fonction d'adjoint administratif.

Le nombre de fiches réparties selon ces quatre groupes (tableau 5) permet de constater que les postes associés à la fonction de direction générale sont plus nombreux que tous les autres postes déclarés.

**Tableau 5 -
Répartition des postes soumis selon les fonctions
déterminées**

Fonctions	Nombre	%
Fonction de direction	32	47,1%
Fonction artistique	19	27,9%
Fonction marketing	8	11,8%
Fonction d'adjoint	9	13,2%

3.2.3 L'occupation des postes

La majorité des postes identifiés sont occupés par du personnel rémunéré (80 %) qui travaillent à temps plein (70,6 %) sur une base annuelle (87,3 %). Pour l'ensemble des postes déclarés, le nombre moyen d'années d'occupation des postes par la même personne est de 4,24 ans. Certains types de postes présentent un nombre moyen d'années d'occupation plus élevé que d'autres, c'est notamment le cas des postes associés à la fonction d'adjoint administratif.

3.2.4 La formation des personnes en poste

De façon générale, les personnes occupant les postes déclarés disposent pour la majorité (65,6 %) d'un diplôme universitaire. Une part significative de 28,1 % des personnes ont complété une formation technique et 26,6 % des études de niveau secondaire.

Pour ce qui est de la formation continue ou du perfectionnement, 39,5 % des personnes occupant les postes déclarés ont suivi une formation de ce type au cours des trois dernières années. Le contenu de ces formations est grandement diversifié :

- Certaines facettes de la gestion et du marketing sont plus fréquemment mentionnées (rédaction de demandes de subvention, gouvernance, gestion des ressources humaines, marketing des arts, partenariats, etc.).
- La formation continue sur des sujets associés au développement artistique est peu fréquente.
- Les formations relatives à la connaissance de logiciels demeurent moins fréquemment mentionnées.

De façon générale, les formations spécifiées concernent des aspects généraux de la gestion dans certains cas plus spécifiques aux milieux culturels. On remarque toutefois que ces formations ne sont pas spécifiques à la réalité des diffuseurs.

Ces formations continues sont dispensées dans la plupart des cas, soit par des regroupements culturels soit associés à la francophonie ou à un secteur : réseaux de diffuseurs (ex. : Réseau Ontario, RADARTS), associations francophones (ex. : Fédération des francophones de la Colombie-Britannique, Association canadienne-française de l'Alberta), associations disciplinaires (ex. : Théâtre-Action), etc.

Les institutions d'enseignement apparaissent à quelques reprises sur la liste des organismes dispensant la formation continue, suivie par les personnes oeuvrant pour les diffuseurs. Certains collèges et universités sont mentionnés, bien que le nombre de mention soit plus nombreux que dans le cas des regroupements culturels.

On retrouve sur cette liste d'autres types d'organismes que l'on ne peut associer à ni l'un ni l'autre des deux groupes précédemment mentionnés. Il peut s'agir de personnes, d'organismes culturels ou d'organismes du secteur privé (ex. : association touristique, troupe de danse, etc.)

3.3 La description des catégories de postes occupés au sein des organismes diffuseurs

Comme indiqué précédemment, l'étude des 76 fiches valides concernant le personnel en poste pour les diffuseurs ayant répondu à l'enquête, a donné lieu à des regroupements de postes afin de faciliter l'analyse. Les points qui suivent présentent plus en détail ces quatre fonctions ainsi que certaines informations associées à leur occupation. Un tableau synthèse de différentes informations concernant ces quatre fonctions est présenté à la fin de ce troisième chapitre (tableau 6).

3.3.1 La fonction de direction générale

L'étude des fiches pour les postes associés à la fonction de direction générale permet les constats suivants :

- La direction et la coordination des activités, la gestion de l'organisation — incidemment des ressources financières, humaines et matérielles — la planification et le contrôle ainsi que le maintien des relations avec le conseil d'administration ainsi que la recherche de financement constituent les principales responsabilités associées aux postes du groupe direction générale.
- La recherche et la programmation des spectacles sont des responsabilités fréquemment assumées par les personnes occupant les postes associés à la direction générale.
- Les personnes occupant ces postes de direction :
 - sont pour la presque totalité des employés rémunérés (93,5 %) ;
 - travaillent pour la très grande majorité à temps plein (83,9 %) ;
 - oeuvrent presque toutes sur une base annuelle (96,9 %) ;
 - occupent leur poste depuis cinq ans et moins pour la majorité (70,9 %).
- Ces personnes détiennent pour plus de la moitié un diplôme universitaire (66,7 %). Près du cinquième des répondants à ces postes ont complété une formation technique 18,5 % et 14,8 % des études secondaires.
- Les domaines d'études universitaires sont davantage concentrés dans les domaines associés aux sciences humaines. On note les domaines suivants : géographie, développement communautaire, science politique, loisirs, etc. Peu de répondants indiquent des domaines de formation associés aux arts. Pour ce qui est des formations techniques, elles sont pour la plupart associées à l'administration ou au marketing.

3.3.2 La fonction artistique associée à la programmation

L'étude des fiches pour les postes qui concernent la fonction artistique associée à la programmation met en lumière les éléments suivants :

- L'appellation des postes rattachés à cette fonction artistique est diversifiée. On retrouve entre autres : coordonnateur du volet culturel, consultant en programmation, agent de développement socio-culturel, adjoint artistique, agent de développement communautaire, agent culturel, etc.
- La nature des fonctions rattachées à ce groupe de postes est similaire et concerne les choix quant à la programmation de spectacles présentés. La différence est davantage reliée au niveau de responsabilité assumée : dans certains cas la personne occupant le poste a la responsabilité entière de la programmation, dans d'autres cas, la personne agit comme adjoint pour soutenir et compléter le travail d'une direction ayant la responsabilité de la programmation.
- Pour plusieurs des postes déclarés, la tâche ne se limite pas à la programmation de spectacles et intègre la programmation d'activités culturelles et communautaires diverses (ex. : camps d'été culturel, festivals, ateliers parascolaires, activités connexes à la diffusion, etc.), soit des tâches administratives (ex. : budget, contrats, suivi avec les écoles, suivi technique ou logistique, etc.).
- Compte tenu que plusieurs postes associés à la fonction direction générale comprennent des responsabilités à l'égard de la programmation, les postes spécifiquement rattachés à la fonction artistique associée à la programmation sont moins répandus. Seul 19 % des diffuseurs interrogés intègre ce type de poste.
- Les personnes occupant ces postes rattachés à la programmation :
 - sont pour majoritairement occupés par des employés rémunérés (78,9 %) bien que 21 % des postes soient occupés par des bénévoles ;
 - travaillent pour la majorité à temps plein (70,6 %), le tiers des répondants oeuvrant à temps partiel (29,4 %) ;
 - oeuvrent dans une large proportion sur une base annuelle (86,7 %) ;
 - sont une majorité (82,3 %) à occuper leur poste depuis moins de cinq ans et 23,5 % depuis moins d'un an.
- Le niveau de scolarité des personnes occupant ces postes est similaires à celui enregistré pour les personnes occupant les postes associés à la fonction direction générale : 68,8 % ont complété des études universitaires, 18,8 % une formation technique et 12,5 % des études secondaires.
- L'éducation, la récréologie et l'administration sont les domaines d'études qui sont le plus souvent mentionnés par les répondants occupant ces postes. Seul un des répondants a une formation dans le domaine des arts.

3.3.3 La fonction marketing et communication

L'analyse des fiches pour les postes qui concernent la fonction marketing et communication permet les constats suivants :

- La nature des fonctions rattachées à ce groupe de postes concerne principalement les activités de développement et de mise en marché ainsi que les diverses relations avec les partenaires et dans certains cas avec les médias. Plusieurs mentionnent des tâches administratives notamment la rédaction de demande de subventions, la rédaction de rapports et la gestion des inscriptions pour les diverses activités.
- Les postes associés à cette fonction marketing et communication demeurent peu répandus, seuls huit des 43 organismes répondants compte ce type de poste.
- Les personnes occupant ces postes rattachés au marketing et aux communications :
 - sont en grande partie des employés rémunérés (87,5 %) ;
 - travaillent pour la majorité à temps plein (85,7 %) ;
 - sont nombreuses à œuvrer sur une base saisonnière (42,9 %) ;
 - occupent toutes leur poste depuis moins de cinq ans dont 50 % depuis moins d'un an.
- Les personnes occupant les postes associés à la fonction marketing et communications présentent le plus haut niveau de scolarité de l'ensemble des fonctions étudiées. Quelque 85,7 % de ces personnes ont complété des études universitaires et 14,3 % une formation technique.
- Le marketing et les communications, l'histoire et la littérature sont les domaines d'étude mentionnés par les personnes ayant complété des études universitaires.

3.3.4 La fonction adjoint administratif

L'analyse des fiches pour les postes qui concernent la fonction d'adjoint administratif met en lumière les principaux éléments suivants :

- Les postes associés à cette fonction d'adjoint administratif sont peu répandus ; 12 % des répondants mentionnent ces types de postes.
- La nature des fonctions rattachées à ce groupe de postes concerne principalement les activités de soutien administratif, de comptabilité et de secrétariat.
- Les personnes occupant ces postes :
 - sont pour totalité des employés rémunérés ;
 - travaillent pour la majorité à temps partiel (55,6 %) ;
 - oeuvrent pour la majorité sur une base annuelle (77,8 %) ;
 - sont plus nombreuses à occuper leur poste depuis plus de cinq ans (44,4 %).
- Comparativement aux autres groupes de postes étudiés, un moins grand nombre de personnes occupant les postes associés à la fonction d'adjoint administratif ont complété des études universitaires (50 %). Plusieurs disposent d'une formation technique (37,5 %) et certains (12,5 %) d'études secondaires.

**Tableau 6 -
Caractéristiques des postes déclarés selon les quatre fonctions identifiées**

Caractéristiques	Fonction de direction	Fonction artistique	Fonction marketing	Fonction d'adjoint
Poste occupé par un ...				
Bénévole	6,5%	21,1%	12,5%	0,0%
Employé rémunéré	93,5%	78,9%	87,5%	100,0%
Travaillant ...				
Temps plein	83,9%	70,6%	85,7%	44,4%
Temps partiel	16,1%	29,4%	14,3%	55,6%
Sur une base ...				
Annuelle	96,6%	86,7%	57,1%	77,8%
Saisonnrière	3,4%	13,3%	42,9%	22,2%
Poste occupé depuis ...				
un an ou moins	16,1%	23,5%	50,0%	22,2%
entre 2 et 5 ans	54,8%	58,8%	50,0%	33,3%
entre 6 et 10 ans	22,6%	5,9%	0,0%	22,2%
plus de 10 ans	6,5%	11,8%	0,0%	22,2%
Formation ...				
Études secondaires	14,8%	12,5%	0,0%	12,5%
Formation technique	18,5%	18,8%	14,3%	37,5%
Études universitaires	66,7%	68,8%	85,7%	50,0%

[4]

LES BESOINS DE FORMATION

4.1 La nature des besoins de formation soumis

Les répondants étaient invités à signifier leur niveau d'intérêt pour des sujets de formation regroupés en différentes dimensions d'intervention selon trois grandes thématiques :

- Dimensions artistiques
- Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées
- Programmation
- Activités connexes
- Gestion et développement de l'organisation
- Aspects structurels et organisationnels
- Aspects comptables et financiers
- Planification et contrôle
- Relations d'affaires
- Dimension politique
- Outils technologiques
- Marketing et communications
- Fonctions marketing
- Connaissance et développement des publics
- Communications

Au total, 79 sujets de formation ont été soumis aux répondants à l'enquête. Une échelle à quatre mesures était proposée pour moduler l'intérêt ; de pas intéressé à très intéressé. Le questionnaire présenté en annexe offre la liste complète des sujets proposés.

Le portrait général des besoins de formation signifiés

Une vue d'ensemble des niveaux d'intérêt signifiés pour les 79 sujets de formation soumis permet d'affirmer que les diffusions sont grandement intéressés à recevoir de la formation. Ainsi, **en additionnant les répondants s'étant dits intéressés et ceux s'étant déclarés très intéressés, plus de 82 % des sujets soumis enregistrent un niveau d'intérêt supérieur à 70 % et 92 % supérieur à 60 %.**

Aussi, l'analyse globale des réponses obtenues permet d'affirmer que ce sont **les sujets de formation associés aux aspects comptables et financiers qui suscitent le plus**

d'intérêt chez les répondants. Ces sujets recueillent pour la majorité les plus fortes proportions de diffuseurs très intéressés (tableau 8).

La **programmation** représente la deuxième catégorie pour laquelle de nombreux sujets sont grandement prisés par les diffuseurs sondés (tableau 7), suivie de près par la catégorie **connaissance et développement des publics** (tableau 9).

Il est plus difficile de cerner les sujets qui suscitent peu ou pas d'intérêt. En fait, très peu de sujets obtiennent plus de 10 % de répondants non intéressés. C'est en fait le cas de seulement dix des 79 sujets soumis. Ces derniers apparaissent sur la liste des 10 sujets de formation les moins prisés présentée dans les pages qui suivent.

**Tableau 7 -
Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés aux dimensions artistiques**

Dimensions artistiques	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées :				
L'histoire de la diffusion	21,4%	38,1%	38,1%	2,4%
Le secteur de la diffusion (rouages du secteur, principaux joueurs, leurs rôles et leurs relations avec le diffuseur)	7,1%	9,5%	64,3%	19,0%
Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur	4,8%	4,8%	45,2%	45,2%
Les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	2,4%	4,9%	56,1%	36,6%
Pour les administrateurs (conseil d'administration), les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	2,4%	23,8%	42,9%	31,0%
L'évolution du métier de diffuseur	20,0%	27,5%	45,0%	7,5%
L'histoire et l'évolution des disciplines	32,4%	40,5%	24,3%	2,7%
La situation actuelle d'une discipline et l'évolution probable de l'offre de spectacles associée	18,9%	21,6%	48,6%	10,8%
Programmation :				
Les éléments clés d'une vision artistique	4,7%	2,3%	44,2%	48,8%
Le développement de la programmation annuelle	0,0%	2,3%	37,2%	60,5%
Les critères associés au choix des spectacles	2,3%	7,0%	46,5%	44,2%
Les conditions à l'octroi de subventions	2,3%	2,3%	34,9%	60,5%
Les possibilités et les outils de ressourcement artistique	2,3%	4,7%	48,8%	44,2%
Le marché national des spectacles	16,7%	19,0%	28,6%	35,7%
Le marché international des spectacles	31,0%	31,0%	26,2%	11,9%
L'accueil et les relations avec les artistes	0,0%	11,9%	40,5%	47,6%
Le langage technique de base	0,0%	23,3%	41,9%	34,9%
Activités connexes :				
Les outils de gestion de la billetterie	12,2%	14,6%	48,8%	24,4%
La gestion d'une salle de spectacles : les défis pour un diffuseur	4,8%	7,1%	64,3%	23,8%
La gestion d'activités de diffusion en arts visuels	4,8%	14,3%	57,1%	23,8%

**Tableau 8 -
Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation**

Gestion et développement de l'organisation	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Aspects structurels et organisationnels :				
La gestion de projets	2,3%	4,7%	48,8%	44,2%
La gestion du temps et l'organisation du travail	2,4%	21,4%	35,7%	40,5%
La gestion des ressources humaines	2,3%	16,3%	51,2%	30,2%
Les techniques d'évaluation du personnel	4,8%	26,2%	52,4%	16,7%
L'encadrement des bénévoles	0,0%	11,6%	39,5%	48,8%
La planification de la relève	2,4%	9,5%	45,2%	42,9%
Le recrutement d'administrateurs	2,4%	23,8%	47,6%	26,2%
La gestion d'un conseil d'administration	7,5%	17,5%	40,0%	35,0%
Le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et la direction	7,1%	19,0%	33,3%	40,5%
Les outils de gouvernance (règlements généraux, politiques et règles de régie interne, etc.)	9,5%	26,2%	28,6%	35,7%
La mémoire organisationnelle	5,1%	28,2%	38,5%	28,2%
Aspects comptables et financiers :				
L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%
L'élaboration de montages financiers	0,0%	14,6%	41,5%	43,9%
La connaissance des sources de financement public	0,0%	4,7%	39,5%	55,8%
L'élaboration des demandes de subvention	2,3%	2,3%	30,2%	65,1%
La recherche de commandites : les principes de base	2,3%	4,7%	32,6%	60,5%
La recherche de commandites : plan et conditions de succès	2,3%	0,0%	34,9%	62,8%
Les dons et autres formes de financement privé : les possibilités	7,0%	2,3%	37,2%	53,5%
Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds	2,4%	2,4%	31,0%	64,3%

**Tableau 8 (suite) -
Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés à la thématique gestion et développement de l'organisation**

Gestion et développement de l'organisation (suite)	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Planification et contrôle :				
Les outils de planification (planification stratégique, plan d'action, budget prévisionnel, etc.)	7,0%	9,3%	41,9%	41,9%
Les outils de contrôle (rapport annuel, contrôle budgétaire, évaluation de la performance, etc.)	4,7%	9,3%	41,9%	44,2%
Relations d'affaires :				
Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs	0,0%	9,8%	56,1%	34,1%
La conciliation des besoins artistiques exprimés versus la capacité du diffuseur à les satisfaire	0,0%	26,2%	50,0%	23,8%
Les relations et la négociation de contrats avec les fournisseurs	0,0%	22,0%	48,8%	29,3%
La constitution et le maintien d'un réseau professionnel	7,3%	22,0%	36,6%	34,1%
Les relations avec le milieu scolaire	4,7%	9,3%	53,5%	32,6%
Les relations avec le milieu des affaires	2,4%	16,7%	57,1%	23,8%
Les relations avec le milieu municipal	2,4%	14,6%	61,0%	22,0%
Dimension politique :				
La représentation au sein des instances politiques	12,8%	17,9%	51,3%	17,9%
Outils technologiques :				
La connaissance de base de logiciels	7,9%	52,6%	26,3%	13,2%
Les fonctions avancées de logiciels	10,3%	51,3%	23,1%	15,4%
La gestion d'un site Internet	7,3%	29,3%	46,3%	17,1%

**Tableau 9 -
Niveau d'intérêt signifié pour les sujets de formation associés à la thématique marketing et communications**

Marketing et communication	Pas intéressé	Très peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Fonctions marketing :				
Les rudiments du marketing	9,3%	11,6%	53,5%	25,6%
L'élaboration d'un plan marketing	0,0%	11,9%	54,8%	33,3%
Le positionnement et l'image : les conditions de succès	2,3%	4,7%	51,2%	41,9%
Le site Internet comme outil marketing	4,7%	14,0%	53,5%	27,9%
Les nouvelles pratiques promotionnelles	2,3%	2,3%	46,5%	48,8%
Un regard critique sur les médiums publicitaires	2,4%	9,5%	64,3%	23,8%
Les pratiques de mise en marché des billets de spectacles (abonnement, promotion, forfaits, etc.)	2,4%	4,8%	47,6%	45,2%
La fidélisation des publics	2,4%	7,1%	40,5%	50,0%
Les principes du service à la clientèle	4,8%	26,2%	42,9%	26,2%
L'évolution des pratiques en matière de services à la clientèle	7,0%	34,9%	34,9%	23,3%
Le développement de partenariat pour la mise en marché	4,7%	7,0%	44,2%	44,2%
Connaissance et développement des publics :				
Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle	7,1%	4,8%	40,5%	47,6%
Les indicateurs de performance associés à la fréquentation	4,8%	7,1%	52,4%	35,7%
Les tendances de la demande pour les arts de la scène	2,4%	11,9%	47,6%	38,1%
Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles	2,4%	4,8%	42,9%	50,0%
Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics	0,0%	4,9%	46,3%	48,8%
Le développement du marché des communautés culturelles	0,0%	7,3%	46,3%	46,3%
Le développement du jeune public	2,5%	5,0%	37,5%	55,0%
Le développement du public adolescent	2,4%	2,4%	43,9%	51,2%
Le développement du marché scolaire	7,1%	2,4%	50,0%	40,5%
Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence	11,9%	16,7%	54,8%	16,7%
La place de la culture dans les programmes scolaires	4,7%	7,0%	48,8%	39,5%
Le développement du marché corporatif pour la location de la salle	9,3%	27,9%	37,2%	25,6%
Communications :				
L'élaboration d'un plan de communication	0,0%	11,6%	44,2%	44,2%
Les relations avec les médias : les rudiments	7,1%	11,9%	45,2%	35,7%
Les relations avec les médias : les nouvelles pratiques	2,3%	7,0%	46,5%	44,2%
Les possibilités de communications via l'outil électronique (site Internet et courriel)	4,7%	14,0%	46,5%	34,9%

4.3 Les champs prioritaires de formation

Les diffuseurs interrogés devaient identifier par ordre de préférence les trois domaines représentant pour eux les champs prioritaires de formation. Les résultats à cette question sont conséquents avec la nature des sujets suscitant le plus d'intérêt, présentés au point précédant. Comme l'indique le tableau qui suit, par ordre de priorité, les quatre domaines de formation jugés prioritaires sont :

- la programmation ;
- le développement des publics ;
- les fonctions marketing ;
- les aspects comptables et financiers.

**Tableau 10 -
Les domaines prioritaires de formation**

Domaines	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	Score
Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées	5	4	1	24
Programmation	11	5	8	51
Activités connexes à la diffusion	2	4	4	18
Aspects structurels et organisationnels	4	4	5	25
Gestion des ressources humaines	1	3	3	12
Aspects comptables et financiers	8	4	5	37
Planification et contrôle	3	7	1	24
Relations d'affaires	3	1	0	11
Dimension politique	2	3	0	12
Outil technologique	1	3	2	11
Fonctions marketing	6	7	7	39
Connaissance des publics	3	4	5	22
Développement des publics	5	7	12	41
Communications	2	2	4	14

4.4 Les sujets de formation les plus et les moins prisés

À partir de l'intérêt signifié pour chacun des 79 sujets de formation soumis aux répondants, il est permis d'identifier les sujets suscitant le plus d'intérêt et ceux suscitant le moins d'intérêt.

Les sujets de formation les plus prisés

Les sujets de formation les plus prisés sont associés à la thématique gestion et développement de l'organisation et concernent plus particulièrement les aspects comptables et financiers. Plusieurs sujets associés au marketing et communications ainsi qu'au domaine de la programmation apparaissent sur cette liste.

Les 20 sujets de formation les plus prisés sont :

- L'élaboration des demandes de subvention
- Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds
- La recherche de commandites : plan et conditions de succès
- Le développement de la programmation annuelle
- Les conditions à l'octroi de subventions
- La recherche de commandites : les principes de base
- L'évaluation budgétaire
- La connaissance des sources de financement public
- Le développement du jeune public
- Les dons et autres formes de financement privé
- Le développement du public adolescent
- Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles
- La fidélisation des publics
- Les nouvelles pratiques promotionnelles
- Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics
- Les éléments clés d'une vision artistique
- L'encadrement des bénévoles
- L'accueil et les relations avec les artistes
- Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle
- Le développement du marché des communautés culturelles

La nature de plusieurs de ces 20 sujets prisés laisse croire que les organismes interrogés sont préoccupés tant par leur financement que le développement de leurs publics et souhaiteraient développer des habiletés à ces égards.

Les sujets de formation les moins prisés

Comme mentionné précédemment, peu de sujets recueillant des pourcentages élevés de répondants peu ou pas intéressés. Le pourcentage de non intéressés dépasse rarement 10 %. Cette situation nous amène à établir une liste des 10 sujets les moins prisés plutôt que des 20 sujets. Plusieurs sujets liés à la connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées ainsi qu'à la programmation sont au nombre des sujets suscitant moins d'intérêt.

Les 10 sujets de formation les plus moins prisés sont :

- L'histoire et l'évolution des disciplines
- Le marché international des spectacles
- L'histoire de la diffusion
- L'évolution du métier de diffuseur
- La situation actuelle d'une discipline et l'évolution probable de l'offre de spectacles associée
- Le marché national des spectacles
- La représentation au sein des instances politiques
- Les outils de gestion de la billetterie
- Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence
- Les fonctions avancées de logiciels

Le peu de sujets ne suscitant pas d'intérêt et le grand nombre recueillant des pourcentages élevés quant d'intéressés et de très intéressés permettent de croire que les organismes de diffusion à l'échelle du Canada francophone souhaitent grandement avoir accès à de la formation. Les besoins à cet égard apparaissent importants.

La variation des besoins selon les zones d'exercice des diffuseurs

L'analyse de l'intérêt pour les sujets de formation selon les zones d'exercice ne permet pas de relever des variations très importantes. La distribution des intérêts est similaire pour les trois zones d'exercice : Ouest, Ontario et Maritimes. On constate toutefois que pour certains sujets de formation, l'intérêt des diffuseurs des Maritimes est un peu moins marqué que dans le cas des diffuseurs des deux autres zones.

Un grand nombre de ces sujets de formation pour lesquels l'intérêt est moins manifeste sont associés au domaine de la gestion et du développement de l'organisation Certains sont associés à la dimension marketing et communications tandis qu'aucune variation significatives est enregistrée pour les sujets concernant les dimensions artistiques.

Les diffuseurs oeuvrant dans les Maritimes démontrent moins d'intérêt que les diffuseurs des deux autres zones pour les sujets de formation suivants :

- Associés à la gestion et le développement de l'organisation :
- Le recrutement d'administrateurs
- Le partage des rôles et des responsabilités entre le CA et la direction
- Les outils de gouvernance

- La mémoire organisationnelle
- Les outils de planification
- Les outils de contrôle
- La constitution et le maintien d'un réseau de professionnel
- Les relations avec le milieu des affaires
- Les relations avec le milieu municipal
- La représentation au sein des instances politiques
- La gestion d'un site Internet
- Associés au marketing et communications :
- Les rudiments du marketing
- L'élaboration d'un plan marketing
- Le site Internet comme outil marketing
- Regard critique sur les médiums publicitaires
- Les principes du service à la clientèle
- Le développement de partenariat pour la mise en marché

La nature des sujets qui suscitent moins d'intérêt chez les diffuseurs des Maritimes laisse croire que ces derniers ont, à certains égards, atteint un niveau moyen de professionnalisation supérieur aux diffuseurs des autres zones.

[5]

LES CONSTATS ET LES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

5.1 Les grands constats

Les résultats de l'enquête ont permis de mieux cerner la réalité des organismes diffuseurs de spectacles dans la francophonie canadienne. On comprend que, de façon générale, ces diffuseurs :

- Sont des diffuseurs expérimentés ;
- Sont pluridisciplinaires ;
- Présentent un nombre limité de spectacles et de représentations par année ;
- Évoluent avec des structures intégrant tant du personnel rémunéré que du personnel bénévole ;
- Doivent compter sur de très petite équipe dont les membres cumulent plusieurs responsabilités et fonctions de différents niveaux et natures ;
- Comptent sur le travail de nombreux bénévoles qui n'ont souvent aucune formation dans le domaine d'intervention de la diffusion ou de la gestion d'organismes culturels ;
- Semblent disposer de moyens financiers limités ;
- Bénéficient de personnel rémunéré présentant un haut niveau de scolarité — pour la majorité des fonctions déclarées, les personnes en poste ont un diplôme universitaire ;
- Ont accès à une offre de formation continue touchant des sujets généraux de la gestion mais peu concernant la réalité et les dimensions spécifiques aux diffuseurs ou au monde de la culture.

Au-delà de leur profil, l'analyse des résultats quant à l'intérêt et aux besoins de formation est univoque : les diffuseurs interrogés sont grandement intéressés à recevoir de la formation et ce, sur un nombre impressionnant de sujets touchant tant les dimensions artistiques, la gestion et le développement de l'organisation que le marketing et les communications.

Les sujets de formation associés aux aspects comptables et financiers sont ceux qui suscitent le plus d'intérêt chez les répondants. Des 10 sujets de formation les plus prisés, 8 / 10 concernant des aspects du financement. Ces résultats nous permettent de poser l'hypothèse que les diffuseurs interrogés demeurent grandement préoccupés par les dimensions financières.

Aussi, ajoutons plusieurs des sujets de formation les plus prisés concernent des rudiments du métier ou, plus généralement, de la gestion. Ces résultats nous portent à croire que les

diffuseurs, malgré plusieurs années d'expérience, sont toujours en phase de professionnalisation ; le manque de personnel, le roulement du personnel tant rémunéré que bénévole ainsi que l'incapacité à offrir des conditions de travail concurrentielles constituent des éléments qui peuvent expliquer ce type de résultats. Les conclusions de l'enquête ne nous permettent toutefois pas de confirmer cette hypothèse.

Les diffuseurs à l'échelle de la francophonie canadienne présentent des profils de besoins de formation très similaires. On constate certaines variations du côté des provinces de l'Atlantique ; il semble que les diffuseurs de ce coin de pays aient intégré davantage les rudiments du métier ou de la gestion. Ces variations demeurent toutefois faibles.

5.2 Les conclusions

Les résultats de l'étude nous conduisent à considérer certains éléments de conclusion et de recommandation :

- Les diffuseurs de la francophonie canadienne veulent et ont des besoins réels de formation notamment associés aux dimensions propres à la fonction de diffuseurs et à leur nature d'organisme culturel ;
- Les associations auxquelles participent les diffuseurs sont, à notre avis, les mieux placées pour développer et dispenser des formations adaptées aux réalités et aux préoccupations des diffuseurs ;
- Une vision nationale en matière de formation ainsi que des outils de contrôle à cet égard devrait être développés pour assurer un suivi de l'évolution du secteur et de l'intégration des apprentissages. Cette façon de faire permet d'évaluer la performance des interventions et d'éventuellement rajuster le tir s'il y a lieu ;
- Compte tenu de la similitude des besoins de formation signifiés par les diffuseurs, de la dispersion des diffuseurs francophones sur le vaste territoire canadien et des coûts associés tant au déplacement qu'au développement de formations ciblées, l'offre de formation par voie électronique devrait être envisagée (vidéo-conférence, formation par le biais d'Internet, etc.) ;
- Enfin, on doit de se questionner : la formation n'est pas une panacée et ne peut résoudre tous les problèmes que vit une organisation. Il est important de travailler tant à la formation qu'à la professionnalisation, soit favoriser la formation et améliorer les conditions de travail.

Tout comme de nombreux secteurs du monde de la culture francophone au Canada, le secteur de la diffusion dispose de moyens limités et évolue dans un contexte accentuant souvent ses difficultés (étendue des territoires, petitesse des communautés francophones, disponibilité des ressources, etc.). La formation constitue un des moyens à privilégier pour permettre à ces organisations d'améliorer les façons de faire et les résultats qui en découlent.

[ANNEXE]

LE QUESTIONNAIRE

Évaluation des besoins de formation des diffuseurs professionnels francophones du Canada

NOTE :

➔ *Cet envoi s'adresse au directeur général ou au président de votre organisme. Veuillez, s'il vous plaît, transmettre le questionnaire à cette personne ou à une personne habilitée à le remplir.*

CONSIGNES :

➔ Cochez la case correspondante à votre situation ou inscrivez votre réponse dans l'espace prévu à cet effet.

➔ **Les données nominatives recueillies seront traitées confidentiellement. Les informations seront analysées par regroupement afin d'assurer la confidentialité des réponses.**

1

Renseignements généraux

Nom du diffuseur : _____
Adresse du diffuseur _____
Nom du répondant : _____
Fonction du répondant : _____

2

Profil de l'organisme de diffusion

Q.1 L'organisme de diffusion professionnel existe depuis combien d'années ?

➔ **Indiquer le nombre d'années** _____

Q.2 Quel est le statut légal de l'organisme de diffusion ?

➔ **Une seule réponse** (✓)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| a) Organisme à but non lucratif | <input type="checkbox"/> |
| b) Organisme à but lucratif | <input type="checkbox"/> |
| c) Association corporative | <input type="checkbox"/> |
| d) Service municipal | <input type="checkbox"/> |
| e) Service scolaire | <input type="checkbox"/> |
| f) Corporation paramunicipale | <input type="checkbox"/> |
| g) Société d'État | <input type="checkbox"/> |
| h) Autres, spécifiez : | <input type="checkbox"/> |

Q.3 Quel est le type du diffuseur ?

➔ **Une seule réponse** (✓)

- | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------------|-------|
| a) Pluridisciplinaire | <input type="checkbox"/> | ☞ | Créneau artistique dominant | _____ |
| b) Spécialisé | <input type="checkbox"/> | ☞ | Discipline | _____ |

Q.4 Le diffuseur a présenté combien de spectacles et de représentation au cours de l'année 2004 ?

➔ **Indiquer le nombre de spectacles professionnels** _____

➔ **Indiquer le nombre de représentations** _____

Q.5 Au cours de quelle période de l'année le diffuseur présente-t-il des spectacles ?

➔ **Une seule réponse** (✓)

- a) En saison régulière (septembre à mai)
- b) Durant la saison estivale
- c) Durant toute l'année

Q.6 Quelle part de votre diffusion s'adresse aux publics suivants :

➔ **Indiquer la part de la diffusion** (%)

- a) Adultes _____
- b) Jeune public _____
- c) Marché scolaire _____

Q.7 Le diffuseur utilise combien de salles ? Ces salles contiennent combien de places assises au total ?

➔ **Indiquer le nombre de salles** _____

➔ **Indiquer le nombre de places assises** _____

Q.8 Le diffuseur est :

➔ **Indiquez par un (✓) les situations qui s'appliquent** (✓)

- a) Locataire des salles de diffusion
- b) Gestionnaire des salles de diffusion
- c) Propriétaire et gestionnaire des salles de diffusion
- d) Gestionnaire d'autres services associés à la salle (bar, casse-croûte, etc.)
- e) Gestionnaire de la billetterie

Q.9 Quel est le type de structure organisationnelle du diffuseur ?

➔ **Une seule réponse** (✓)

- a) Structure entièrement bénévole (aucune ressource rémunérée)
- b) Structure intégrant du personnel rémunéré et des bénévoles
- c) Structure essentiellement constituée de personnel rémunéré

Q.10 Indiquer le nombre de ressources :

➔ **Rémunérés** _____

➔ **Bénévoles** _____

Q.11 Quelle est la masse salariale de l'organisme de diffusion liée à l'activité de diffusion ?

➔ **Une seule réponse** (✓)

- a) moins de 50 000 \$
- b) entre 50 000 \$ et 99 999 \$
- c) entre 100 000 \$ et 249 999 \$
- d) entre 250 000 \$ et 499 999 \$
- e) entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$
- f) plus de 1 000 000 \$

Q.12 Quelle part de la masse salariale est payée par... (%)

➔ l'organisme de diffusion

➔ une structure municipale

➔ une structure scolaire

➔ autres, précisez :

3

Évaluation des besoins de formation des membres de l'organisation

Les questions qui suivent ne concernent que le personnel associé à la gestion artistique et administrative, elles ne concernent pas le personnel associé à la technique.

Q.13 Quel est votre niveau d'intérêt à recevoir de la formation sur les sujets suivants :

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
➔ Cochez une seule case par sujet (✓)				
Dimensions artistiques				
<u>Connaissance de la diffusion et des disciplines diffusées :</u>				
L'histoire de la diffusion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le secteur de la diffusion (rouages du secteur, principaux joueurs, leurs rôles et leurs relations avec le diffuseur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les rôles et les fonctions de base d'un diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour les administrateurs (conseil d'administration), les règles d'éthique professionnelle associées au métier de diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution du métier de diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'histoire et l'évolution des disciplines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spécifiez la ou les disciplines :				
La situation actuelle d'une discipline et l'évolution probable de l'offre de spectacles associée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spécifiez la ou les disciplines :				
<u>Programmation :</u>				
Les éléments clés d'une vision artistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de la programmation annuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les critères associés au choix des spectacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions à l'octroi de subventions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les possibilités et les outils de ressourcement artistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché national des spectacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché international des spectacles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accueil et les relations avec les artistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le langage technique de base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Activités connexes :</u>				
Les outils de gestion de la billetterie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'une salle de spectacles : les défis pour un diffuseur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'activités de diffusion en arts visuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Gestion et développement de l'organisation				
<u>Aspects structurels et organisationnels :</u>				
La gestion de projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion du temps et l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques d'évaluation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'encadrement des bénévoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La planification de la relève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le recrutement d'administrateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'un conseil d'administration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le partage des rôles et responsabilités entre le conseil d'administration et la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les outils de gouvernance (règlements généraux, politiques et règles de régie interne, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mémoire organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Aspects comptables et financiers :</u>				
L'évaluation budgétaire (coûts de revient, calcul du niveau de risque, prix des billets, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration de montages financiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance des sources de financement public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration des demandes de subvention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recherche de commandites : les principes de base	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recherche de commandites : plan et conditions de succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les dons et autres formes de financement privé : les possibilités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques et les nouvelles pratiques pour les levées de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Planification et contrôle :</u>				
Les outils de planification (planification stratégique, plan d'action, budget prévisionnel, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les outils de contrôle (rapport annuel, contrôle budgétaire, évaluation de la performance, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Relations d'affaires :</u>				
Les relations et la négociation de contrats avec les producteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La conciliation des besoins artistiques exprimés versus la capacité du diffuseur à les satisfaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations et la négociation de contrats avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La constitution et le maintien d'un réseau professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu des affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec le milieu municipal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Dimension politique :</u>				
La représentation au sein des instances politiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Outils technologiques :</u>				
La connaissance de base de logiciels, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les fonctions avancées de logiciels, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion d'un site Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Le marketing et les communications				
<u>Fonctions marketing :</u>				
Les rudiments du marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'élaboration d'un plan marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le positionnement et l'image : les conditions de succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le site Internet comme outil marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les nouvelles pratiques promotionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un regard critique sur les médiums publicitaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les pratiques de mise en marché des billets de spectacles (abonnement, promotion, forfaits, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La fidélisation des publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les principes du service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution des pratiques en matière de services à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de partenariat pour la mise en marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Connaissance et développement des publics :</u>				
Les outils pour connaître la clientèle actuelle et potentielle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les indicateurs de performance associés à la fréquentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les tendances de la demande pour les arts de la scène	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les avenues pour le développement de nouvelles clientèles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les techniques visant l'éducation et la sensibilisation des publics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché des communautés culturelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du jeune public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du public adolescent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché scolaire : le maintien d'une part de marché en situation de concurrence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La place de la culture dans les programmes scolaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement du marché corporatif pour la location de la salle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Communications :</u>				
L'élaboration d'un plan de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les médias : les rudiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations avec les médias : les nouvelles pratiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les possibilités de communications via l'outil électronique (site Internet et courriel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fiche du personnel associé à la gestion artistique et administrative

Remplir une fiche par poste de gestion au sein de l'organisme

a) Titre du poste : _____

b) Poste occupé par un...

➔ **Une seule réponse** (✓)

a) Un bénévole

b) Un employé rémunéré

☞ ➔ **travaillant à...** (✓)

a) temps plein

b) temps partiel

☞ ➔ **sur une base...** (✓)

a) annuelle

b) saisonnière

c) Ce poste est occupé par cette personne depuis combien d'années ?

➔ **Indiquer le nombre d'années** _____

d) Quelles sont les principales fonctions associées à ce poste ?

e) Quel est la scolarité de la personne à ce poste ? (indiquer l'ensemble de la formation)

a) secondaire non-complété

b) études secondaires

c) formation technique

d) études universitaires

☞ Diplôme et spécialité : _____

☞ Diplôme et spécialité : _____

☞ 1er cycle Spécialité : _____

2èm cycle Spécialité : _____

3èm cycle Spécialité : _____

f) Autres types de formation ou de perfectionnement suivis au cours des trois dernières années, en lien avec le poste occupé au sein de l'organisme :

Nom de la formation	Organisme dispensant la formation	Nombre d'heures
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____