

Étude
des besoins en formation artistique



Production
d'événements
culturels

Étude
des besoins en formation artistique



Production
d'événements
culturels

La présente étude a été financée conjointement par le ministère de l'Éducation (MEQ), le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et Emploi-Québec, par l'entremise du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), compte tenu de leur volonté commune d'harmoniser leurs interventions en matière de formation dans le secteur culturel au Québec.

Coordination de l'étude

Louise Boucher, directrice générale
Conseil québécois des ressources humaines en culture

Sylvie Rochette, chargée de projet
Conseil québécois des ressources humaines en culture

Supervision de l'étude

Guy-Ann Albert
Responsable du secteur de formation Arts
Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue
Ministère de l'Éducation

Renée Côté
Responsable de la formation artistique professionnelle
Direction du partenariat et de la concertation interministérielle
Ministère de la Culture et des Communications

Élaboration et rédaction de l'étude

Le Groupe DBSF inc.
Pascale Daigle, conseillère
Recherche, consultation, analyse et rédaction

Collaboration spéciale

Christian Bazinet, directeur général
Les Événements artistiques unis de Montréal

Nancy Blanchet, chargée de projet
Les Événements artistiques unis de Montréal

Pierre Blanchet, conseiller aux affaires publiques
ADISQ

Luc Fournier, directeur général
Regroupement des événements majeurs internationaux du Québec

Carmen Castonguay, conseillère en intervention sectorielle
Direction générale, Emploi-Québec

Pierre-Paul Leduc, directeur général
Société des Fêtes et Festivals

Mise en page

Sous la responsabilité de la Direction générale des programmes
et du développement du ministère de l'Éducation

Révision linguistique et édition

Sous la responsabilité du Service des publications et des expositions
du ministère de l'Éducation

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 2003–02-01873
ISBN 2-550-40710-5
Dépôt légal – Bibliothèque du Québec 2003

Table des matières

Sommaire	1
1 Présentation de l'étude	11
1.1 Le mandat et les objectifs de l'étude	11
1.2 La délimitation du champ de recherche.....	11
1.2.1 Le concept d'événement culturel	12
1.2.2 Les secteurs d'activité liés au champ de recherche	12
1.2.3 Les fonctions de travail à l'étude.....	12
1.3 L'approche méthodologique	13
1.3.1 La démarche de consultation	14
1.3.2 Les critères et les statistiques d'échantillonnage.....	14
2 Le monde du travail	17
2.1 L'évolution du secteur	17
2.2 Les principales caractéristiques des organismes	18
2.3 Le cycle de production et l'organisation du travail.....	18
2.4 Les catégories de fonctions de travail et l'organigramme type	20
2.5 Les fonctions de travail	21
2.6 Les ressources humaines.....	29
2.6.1 Le profil de la main-d'œuvre	29
2.6.2 La scolarité et le domaine d'études du personnel.....	29
2.6.3 Le perfectionnement de la main-d'œuvre	30
2.6.4 Les besoins de formation exprimés	30
2.6.5 Les bénévoles	31
2.6.6 La gestion des ressources humaines	32
2.6.7 Les aides à l'emploi.....	32
2.6.8 L'échange et le partage de main-d'œuvre	32
2.6.9 Le recours aux fournisseurs.....	33
2.7 Principaux constats liés aux réalités de l'emploi	34
2.7.1 Les statuts d'emploi temporaires	34
2.7.2 Le recrutement du personnel	35
2.7.3 La disponibilité de la main-d'œuvre	35
2.7.4 Les conditions de travail et le roulement de personnel.....	36
2.8 Les défis pour les organismes.....	37
3 Le monde de l'éducation	39
3.1 Les formations collégiales associées au domaine des événements culturels	39
3.1.1 Le DEC en <i>Théâtre-Production</i> et autres formations collégiales liées à la conception artistique et technique.....	39
3.1.2 L'AEC en <i>Production d'événements culturels et corporatifs</i>	41
3.1.3 L'AEC en <i>Gestion d'événements et de congrès</i>	42
3.1.4 Le DEC en <i>Techniques de tourisme</i>	45
3.2 Les formations universitaires	46
3.2.1 Le DESS en <i>Gestion d'organismes culturels pour les fonctions administratives</i>	46
3.2.2 Le baccalauréat en <i>Animation et recherche culturelles</i>	46
3.2.3 Le baccalauréat en <i>Gestion du tourisme et de l'hôtellerie</i>	47
3.3 L'adéquation entre la formation et le marché du travail.....	47
3.3.1 La direction administrative et la direction des communications.....	47
3.3.2 La direction de la production et la direction technique.....	48
3.3.3 La direction de la logistique et de l'accueil.....	48
3.3.4 Constats généraux	49

4 Pistes d'intervention	51
4.1 Les interventions sur le plan de la formation	51
4.1.1 La formation universitaire	51
4.1.2 La formation collégiale	51
4.2 Autres pistes d'intervention découlant de l'étude	52
4.2.1 Les organismes du secteur	52
4.2.2 Les partenaires du secteur	52
Bibliographie	55

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Critères et statistiques d'échantillonnage	15
Tableau 2	Statut d'emploi et type de rémunération généralement associés aux postes ou catégories de fonctions de travail	22
Tableau 3	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction artistique	23
Tableau 4	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction administrative....	24
Tableau 5	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction des communications	25
Tableau 6	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction de la production	26
Tableau 7	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction technique	27
Tableau 8	Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction de la logistique et de l'accueil	28
Tableau 9	Contenu du programme collégial <i>Production d'événements culturels et corporatifs</i>	42
Tableau 10	Contenu du programme collégial <i>Gestion d'événements et de congrès</i>	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Représentation de la variation de l'intensité de l'activité selon le cycle de production de l'événement	19
Figure 2	Organigramme d'un organisme associé à un événement culturel	20

Sommaire

La présente étude porte sur les différentes fonctions de travail liées à la production d'événements culturels. Classées en catégories, ces fonctions sont accompagnées de la description des principaux postes, tâches et responsabilités qui y sont associés. L'étude fournit ensuite de l'information sur la structure du secteur de même que sur le profil professionnel exigé pour occuper les fonctions selon le type et la nature des événements. Elle présente aussi l'offre de formation au Québec pour ce secteur dans les réseaux d'enseignement public et privé, et fournit des indicateurs quant à la complexité des fonctions de travail et à la formation qui s'y rapporte. Enfin, l'étude précise les besoins de formation et propose des pistes d'intervention.

L'approche méthodologique retenue repose essentiellement sur une série d'entrevues en face à face avec vingt gestionnaires d'organismes producteurs d'événements culturels. Un souci de diversité des contextes d'évolution et des situations de travail a guidé le choix des organismes consultés. Les gestionnaires interrogés étaient invités à décrire l'ensemble des fonctions de travail caractérisant leur organisme, les problématiques qui y sont associées ainsi que les besoins de formation. Quant à l'analyse du monde de l'éducation, elle est basée sur la documentation disponible, complétée par la consultation de représentantes et de représentants des établissements d'enseignement concernés.

L'étude propose sept grandes catégories de fonctions de travail définies selon la nature des responsabilités assumées : direction générale, direction administrative, direction artistique, direction des communications, direction de la logistique et de l'accueil, direction de la production et direction technique. Sur le plan de l'organisation du travail, l'intensité des activités varie grandement au cours du cycle de production, lui-même déterminé par le moment de la tenue de l'événement. Les gestionnaires doivent ainsi composer avec deux structures, soit un noyau réduit d'employés permanents auxquels se greffent, à mesure que prend forme la nouvelle édition d'un événement, des personnes embauchées sur une base temporaire. Ces dernières constituent une forte proportion de l'effectif du secteur et répondent à deux types de besoins : d'une part, les besoins ponctuels, circonscrits dans le temps et liés principalement à la production, à la logistique et à la technique, et d'autre part, les besoins correspondant à des postes qui ne peuvent être permanents en raison de l'insuffisance de ressources financières, situation généralisée chez les producteurs d'événements culturels.

La réalité de l'emploi dans le secteur est de plus caractérisée par un taux élevé de roulement du personnel, un surplus de travail pour le personnel permanent, une incapacité à fidéliser la main-d'œuvre et à offrir des contrats récurrents ainsi que par des conditions de travail et une rémunération peu compétitives.

Au chapitre de la formation, on note un niveau de scolarité élevé, souvent universitaire, pour une majorité des travailleuses et travailleurs dans le secteur. De plus, de nombreuses personnes ont acquis une formation de nature artistique ou culturelle, souvent étrangère aux fonctions remplies. Ce sont l'expérience et le profil personnel, et non les études, qui priment généralement lors d'embauche, ce qui peut expliquer l'hétérogénéité des formations des employés et le fait que plusieurs apprennent « sur le tas ».

Les besoins de formation relevés dans l'étude ont trait essentiellement au perfectionnement dans les domaines de la gestion, des communications et de la technologie. Au delà de la formation, la préoccupation de nombreux gestionnaires demeure avant tout la professionnalisation liée à la capacité d'offrir des conditions de travail adéquates qui correspondent aux fonctions et aux compétences des spécialistes.

L'analyse de la formation offerte dans les réseaux d'enseignement public et privé confirme l'existence de nombreux programmes de l'ordre collégial et universitaire qui correspondent aux besoins de formation liés à la majorité des fonctions de travail du secteur. À cet égard, avant de mettre en place de nouveaux programmes portant spécifiquement sur le secteur des événements culturels, on devrait s'assurer que l'offre d'emploi soit suffisante, ce qui ne semble pas le cas actuellement. Les deux attestations d'études collégiales (AEC) liées au secteur, soit *Production d'événements culturels et corporatifs* (École du Showbusiness) et *Gestion d'événements et de congrès* (Collège Mérici), sont encore trop récentes pour qu'on puisse cerner leur pertinence par rapport au marché du travail. Cependant, il est clair que la dénomination des programmes, l'information publiée ainsi que le contenu des promotions recèlent une certaine ambiguïté quant au niveau et à la nature des fonctions de travail auxquelles ils préparent.

Enfin, on note une absence de formation directement liée aux fonctions en logistique et en accueil, mais par ailleurs l'émergence de nouveaux métiers liés à certaines fonctions, notamment le financement, la représentation politique, le partenariat et le développement de publics. Les formations universitaires associées à ces dernières fonctions ne comportent pas encore de cours sur les particularités du secteur de la culture.

Les constats de l'étude conduisent à la proposition de pistes d'intervention concernant principalement la formation, mais également les organismes et les partenaires du secteur.

Sur le plan de la formation universitaire, il est suggéré d'intégrer aux programmes en gestion et en communication des cours optionnels portant sur les réalités du secteur de la culture. Les établissements d'enseignement devraient également poursuivre l'intégration de cours de gestion aux formations artistiques.

En ce qui a trait au perfectionnement, il est recommandé de maximaliser la contribution des associations, des regroupements et des organismes du milieu, et d'offrir des formules souples adaptées à la situation des organismes.

À l'ordre collégial, on recommande de réviser les attestations d'études de façon à les recentrer sur des fonctions de travail relevant de la technique – dans le cas de *Production d'événements culturels et corporatifs* – et sur des fonctions de soutien dans le domaine de l'administration, des communications et de la logistique – dans le cas de *Gestion d'événements et de congrès* – et ce, en exigeant une dénomination et une promotion adéquates.

Enfin, on propose que le milieu de l'éducation et le secteur des événements culturels soient sensibilisés à l'existence, tant à l'ordre universitaire que collégial, de programmes de formation relatifs à certaines fonctions de travail, notamment *Techniques de tourisme* au collégial et *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie* à l'université.

En ce qui concerne les organismes du secteur et leurs principaux partenaires publics, il est recommandé de faciliter le transfert et le partage des connaissances et des expériences et d'analyser la situation de la relève afin de s'assurer de son existence et de sa disponibilité, principalement pour les postes de direction administrative et de direction artistique. On propose aussi de mettre au point et d'adopter des solutions durables au sempiternel problème de financement.

Pour assurer une meilleure efficacité du secteur et sa pérennité, on propose aux partenaires d'analyser les besoins de formation découlant de l'intégration de nouvelles fonctions de travail liées au financement, à la représentation politique et au marketing, et de mettre en place un mécanisme de rétro-information facilitant la coordination de l'offre de formation dans le domaine des événements culturels.

On suggère enfin que les partenaires publics analysent la possibilité d'un partage officiel des ressources et de ses retombées ainsi que la création d'incitatifs en ce sens. Des recherches ayant pour objectif d'élaborer des modèles organisationnels davantage adaptés aux réalités et aux enjeux des organismes du secteur devraient aussi être réalisées.

1

Présentation de l'étude

1.1 Le mandat et les objectifs de l'étude

La présente étude porte sur les fonctions de travail liées à la production d'événements culturels. Ses résultats mèneront à des pistes d'intervention quant au développement de la formation initiale et du perfectionnement dans ce secteur de manière à former une main-d'œuvre compétente et suffisante.

De façon plus précise, les principaux objectifs de l'étude sont :

- de préciser la problématique de formation et de délimiter le champ de recherche,
- de décrire les fonctions de travail liées à la production d'événements culturels,
- de caractériser le secteur d'activité touché par la production d'événements culturels,
- de déterminer le bassin actuel des producteurs d'événements culturels au Québec en précisant les caractéristiques de la main-d'œuvre du secteur, son cheminement de carrière et son cheminement d'apprentissage,
- de déterminer le profil professionnel exigé pour occuper les fonctions de travail, selon les types de manifestations ou selon la nature des événements, s'il y a lieu,
- d'établir les tendances relatives aux besoins quantitatifs et qualitatifs de main-d'œuvre,
- de décrire l'offre de formation dans les réseaux d'enseignement public et privé du Québec, ainsi que le profil des étudiantes et étudiants et leur insertion professionnelle après la formation,
- de préciser les besoins de formation initiale et de perfectionnement,
- de fournir des indicateurs relatifs à la complexité de la fonction de travail en vue de déterminer l'ordre d'enseignement (collégial ou universitaire) pertinent pour la formation des producteurs d'événements culturels au Québec,
- d'établir l'adéquation entre les besoins et l'offre de formation, de dégager les grands constats en matière de formation initiale et de perfectionnement et de proposer des pistes d'intervention.

1.2 La délimitation du champ de recherche

Le domaine de la production d'événements culturels a connu une croissance importante au cours des deux dernières décennies et les nombreux événements qui ont vu le jour dans diverses disciplines artistiques ou culturelles ont entraîné la mise en place de nouvelles équipes de travail.

Le secteur des événements culturels se distingue essentiellement par la variation importante du nombre d'activités liées au cycle de production. Cette variation, qui demeure une réalité peu connue, crée un contexte et des besoins particuliers sur le plan de la main-d'œuvre. Le *Diagnostic des ressources humaines des organisations membres du Regroupement des événements majeurs internationaux du Québec (REMI)*, réalisé à l'automne 2001 par le Groupe DBSF pour le compte du Conseil québécois des

ressources humaines en tourisme (CQRHT), trace l'un des rares portraits de la main-d'œuvre associée aux événements culturels.

À ce titre, le *Diagnostic* sert de point de départ à la présente étude. Cependant, bien que cette analyse soit riche en information, elle ne comble pas l'ensemble des besoins en la matière. En effet, le *Diagnostic* s'attache uniquement aux fonctions de travail occupées de façon permanente et aux niveaux de responsabilité liés à ces fonctions, soit la direction, la supervision et le soutien. Le travail à la pige, la sous-traitance et la formation y ont été exclus ou exposés de façon sommaire. Puisque les nombreuses fonctions nécessaires à la réalisation d'un événement culturel sont assumées sur une base temporaire, des fonctions liées à la production, à la logistique, à la conception artistique ou à la technique de scène, par exemple, ne sont pas abordées dans le *Diagnostic*. De plus, on y traite uniquement des événements majeurs, lesquels sont peu nombreux et se déroulent dans des conditions particulières, très différentes de celles d'événements de plus petite envergure. Le but de la présente étude est donc de dresser un portrait plus complet des fonctions de travail, et plus largement de la main-d'œuvre liée à la production d'événements culturels, ainsi que de cerner les besoins de formation du milieu.

1.2.1 Le concept d'événement culturel

L'événement culturel renvoie à une manifestation publique ponctuelle, récurrente ou non, et circonscrite dans le temps, c'est-à-dire se déroulant durant quelques jours ou quelques semaines. De nature professionnelle et empruntant diverses appellations (festivals, manifestations, rencontres, journées, rendez-vous, etc.), ces événements prennent la forme d'une ou de plusieurs activités présentées selon une programmation organisée notamment en fonction d'une thématique ou d'une discipline. Ils sont qualifiés de culturels dans la mesure où leur finalité première est la diffusion de contenus culturels ou artistiques.

1.2.2 Les secteurs d'activité liés au champ de recherche

La production d'événements culturels fait appel à différentes disciplines ou domaines de la culture¹ :

- l'architecture,
- les arts de la scène (danse, musique, théâtre, chanson, cirque),
- les arts médiatiques (vidéo, cinéma, nouveaux médias),
- les arts multidisciplinaires,
- les arts visuels,
- la littérature,
- les métiers d'art,
- le patrimoine, l'histoire et la muséologie.

1.2.3 Les fonctions de travail à l'étude

L'étude porte sur l'ensemble des fonctions liées à la production² d'événements culturels, les fonctions pouvant toucher autant les aspects administratif, artistique, logistique que technique ou de production comme telle.

1 Ces catégories ou disciplines sont celles retenues par le ministère de la Culture et des Communications du Québec.

2 Précisons que le terme production renvoie à un ensemble élargi de fonctions liées à la planification, à l'organisation, à la gestion et à la tenue de l'événement, mais également à une catégorie particulière de tâches et de responsabilités comprise dans cet ensemble élargi.

L'ensemble des responsabilités et des tâches qui constituent la structure organisationnelle du travail sont donc au cœur de l'étude. La démarche couvre les fonctions de gestion que l'on classe dans les catégories « direction », « supervision » et « soutien » ainsi que les catégories de travail « professionnel » ou « technique », selon les compétences exigées.

Le statut d'emploi constitue une autre variable déterminante dans l'étude des fonctions de travail. Des indices permettent de croire qu'une majorité de personnes en production d'événements culturels ont un statut « non régulier », c'est-à-dire que leur travail possède les caractéristiques suivantes :

- il est temporaire;
- il s'étend durant des périodes plus ou moins longues selon le type de fonction;
- il est à temps plein ou à temps partiel;
- il est confié à un personnel salarié occasionnel ou saisonnier, ou encore à un travailleur autonome touchant des honoraires ou un cachet.

Voici les termes retenus pour désigner le statut d'emploi dans la catégorie des employés salariés :

Employé permanent :	Personne embauchée sur une base permanente, travaillant de façon régulière à temps plein ou à temps partiel.
Employé temporaire :	Personne embauchée pour une période définie, travaillant à temps plein ou à temps partiel.
Temps plein :	Maximum de 35 heures par semaine.
Temps partiel :	Moins de 25 heures par semaine.
Employé saisonnier :	Personne travaillant à temps plein ou à temps partiel quelques semaines consécutives dans l'année, pour une période définie et associée à une saison.
Employé occasionnel :	Personne travaillant durant une période définie, quelques semaines consécutives dans l'année, à temps plein ou à temps partiel.

La catégorie des travailleurs autonomes, aussi appelés pigistes ou contractuels, est composée de personnes travaillant de façon indépendante pour plusieurs organisations et qui reçoivent, à titre de rémunération, des honoraires ou un cachet selon les termes d'une entente établie entre les parties. Les travailleurs autonomes ne doivent pas être confondus avec les sous-traitants qui sont des entreprises employant elles-mêmes des personnes.

1.3 L'approche méthodologique

Pour atteindre les objectifs d'une étude de ce type, il faut recueillir des données variées de façon à approfondir notre connaissance des fonctions de travail, de la réalité d'emploi, du profil de la main-d'œuvre, des besoins et des problématiques de la formation. Compte tenu du peu de données secondaires disponibles sur le sujet, l'approche méthodologique retenue repose essentiellement sur la collecte d'information auprès des organismes producteurs d'événements culturels.

Pour appréhender le monde de l'éducation, l'analyse de la documentation disponible a été complétée par la consultation de personnes-ressources travaillant pour les organismes étudiés.

1.3.1 La démarche de consultation

La consultation nécessaire a été faite auprès de vingt organismes producteurs d'événements et qui se différencient par la discipline, la localisation géographique, le chiffre d'affaires, la durée ou le moment de la tenue de l'événement au cours de l'année, etc. Étant donné ce petit échantillon, c'est la volonté d'étudier une diversité de contextes et de situations de travail qui a guidé le choix des producteurs retenus.

Le secteur québécois des événements culturels demeure méconnu. On dispose de quelques études touchant certains sujets particuliers, mais aucun portrait d'ensemble n'a encore été dressé. Compte tenu de cette situation, l'échantillonnage a été effectué à partir des caractéristiques du secteur, à savoir :

- une majorité d'événements ont lieu en période estivale,
- un nombre élevé d'événements ont lieu sur le territoire montréalais.
- les arts de la scène, notamment la chanson et la musique, sont les disciplines artistiques qui font l'objet du plus grand nombre d'événements,
- une majorité d'événements ont une durée de dix jours.

L'échantillon n'est donc pas statistique. Il repose sur la technique dite « de saturation de l'information », technique qui nécessite notamment une grande diversité de données pour que l'échantillon soit fiable. Dans ce cas-ci, nous pouvons affirmer que l'étendue et la diversité des données recueillies permettent d'atteindre les objectifs de l'étude.

Les représentants des producteurs d'événements culturels choisis, soit des personnes responsables des ressources humaines au sein des organismes, ont été consultés en cours d'entrevues en face à face (16 personnes) ou téléphonique (4 personnes) et selon leur localisation géographique. Une grille d'entrevue comprenant des questions ouvertes et fermées a servi à la collecte des données. Cette grille visait essentiellement à connaître l'ensemble des fonctions de travail – tous statuts d'emplois confondus – liées à la production de l'événement, à les décrire sommairement et à préciser le profil des personnes qui les occupent. Le but était de cerner les problématiques et les besoins de formation liés au secteur.

Afin de confirmer et de compléter les données recueillies, trois entrevues additionnelles ont été menées avec des personnes travaillant sur une base temporaire, soit deux personnes à la direction de la production et une à la logistique et aux communications. Leur statut de contractuelles et le fait qu'elles soient souvent appelées à gérer des équipes de travail ont motivé notre sélection.

1.3.2 Les critères et les statistiques d'échantillonnage

Les caractéristiques d'un organisme qui produit un événement culturel sa situation et son contexte varient considérablement selon les buts définis ou les clientèles visées, le domaine ou la discipline d'intervention, le mode et la fréquence de diffusion, l'emplacement géographique, la durée de l'événement, les moyens financiers et, plus généralement, l'envergure de cet événement.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la collecte de données se caractérisant par la diversité des sources d'information afin d'obtenir un portrait qui soit le plus complet possible des fonctions de travail et des besoins de formation. Les critères et les statistiques d'échantillonnage sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 Critères et statistiques d'échantillonnage

Disciplines

Arts médiatiques	10 %	Littérature	5 %
Arts traditionnels	5 %	Musique	25 %
Arts visuels	10 %	Multidisciplinaires	5 %
Chanson	15 %	Patrimoine / histoire	5 %
Danse	5 %	Théâtre	15 %

Budget

2 millions \$ et plus	15 %
Entre 1 million et 1 999 999 \$	30 %
Entre 500 000 et 999 999 \$	20 %
Moins de 500 000 \$	35 %

Région

Montréal	55 %
Québec	20 %
Région	20 %
Tournée	5 %

Saison

Hiver	0 %
Printemps	30 %
Été	40 %
Automne	30 %

Lieu de l'événement

Extérieur	20 %
Intérieur	60 %
Extérieur et intérieur	20 %

Durée

1 semaine et moins	35 %
1 semaine à 3 semaines	50 %
3 semaines et plus	15 %

Édition

Annuelle	35 %
Biennale	65 %

Année d'existence

25 ans et plus	15 %
15 à 24 ans	30 %
5 à 14 ans	45 %
0 à 4 ans	10 %

Après avoir tracé un portrait sommaire du contexte dans lequel s'inscrit la production d'événements culturels, à savoir l'évolution du secteur ainsi que les caractéristiques des organismes qui le composent, nous décrivons dans le présent chapitre les fonctions de travail en ce domaine. Rappelons que cette description est tirée des résultats de la consultation de vingt organismes du secteur seulement.

Chacune des grandes catégories de fonctions sera assortie des principales responsabilités et tâches qu'elle comporte ainsi que des postes qu'elle regroupe et de leurs différentes appellations. On dégagera aussi des constats sur le profil des travailleuses et travailleurs du secteur, leur formation, leur statut, leurs conditions de travail ainsi que sur d'autres aspects de l'emploi.

2.1 L'évolution du secteur

Au cours des quinze dernières années, le secteur de la production d'événements culturels a connu une croissance importante. D'une part, on y dénombrait une dizaine d'organismes il y a vingt ans et on en compte maintenant plus d'une centaine et d'autre part, de façon générale, à chaque discipline artistique ou domaine culturel correspond aujourd'hui un événement.

La totalité des producteurs consultés signalent une augmentation des activités pour la période couvrant les trois dernières éditions de leur événement. Précisons par ailleurs qu'une majorité d'organismes soulignent aussi l'état de sous-financement dans lequel ils se trouvent.

Le manque de ressources financières semble généralisé et n'est pas sans effets sur le milieu et les conditions de travail. Cette vulnérabilité a également des retombées sur le développement et l'essor des organismes. À cet égard, le contexte de concurrence qui accompagne la croissance du nombre d'événements provoque une multiplication de l'offre auprès du public, des médias et des partenaires financiers qui ne peuvent répondre à toutes les sollicitations. On entrevoit une phase de maturité qui entraînerait des ajustements par rapport à l'offre et à la demande, au nombre et à la diversité des événements.

Le but premier des événements est de permettre une plus large diffusion de la culture, du travail des artistes et des artisans : ils forment une catégorie à part dans le vaste secteur de la culture. Toutefois, les aides financières semblent inconstantes et les processus, complexes et laborieux. Les organismes ne reçoivent pas toujours des partenaires publics des fonds dits « de fonctionnement » pour équilibrer un budget qui serait garanti pour plus d'une année. De plus, la variation du nombre d'activités commande une organisation du travail particulière.

Cette situation et l'évolution rapide du secteur ont conduit à la formation de regroupements spécialisés qui sont voués, entre autres, à la sensibilisation des pouvoirs publics par rapport à leur situation. C'est ainsi que sont nés le REMI et Festivals Montréal (ce dernier a été récemment renommé Les

Événements artistiques unis de Montréal). Le secteur est donc en phase d'organisation et de structuration.

2.2 Les principales caractéristiques des organismes

À partir des données recueillies pour la présente étude et de celles déjà disponibles sur le secteur, on peut dégager les caractéristiques suivantes :

- la majorité des organismes sont à but non lucratif;
- il existe deux types d'organismes producteurs correspondant à deux types d'événements;
- l'événement fait partie d'une panoplie d'activités et n'est pas à l'origine de la fondation de l'organisme. C'est le cas notamment de la *Biennale de Montréal*, produite par le Centre international d'art contemporain de Montréal (CIAC), du *Mois de la photo*, produit par l'organisme Vox et de *Vue sur la relève*, produit par Créations;
- l'événement constitue la raison première de la fondation de l'organisme et son activité principale. *Coup de cœur francophone*, la *Semaine de la Marionnette*, le *Festival de théâtre des Amériques* en sont des exemples. Notons que bon nombre de ces organismes ont mis sur pied, au cours des ans, d'autres projets, d'autres activités en marge de l'événement. Ces activités représentent pour eux autant d'occasions de stabiliser un noyau de main-d'œuvre et de prolonger la période d'embauche d'autres personnes;
- les événements sont produits sur une base annuelle ou biennale. De plus en plus d'organismes qui organisent un événement biennal présentent d'ailleurs un événement de plus petite envergure pendant l'année d'alternance;
- les événements peuvent être présentés en divers endroits, selon l'envergure des activités et les besoins de la programmation. Des lieux particuliers sont souvent associés à un événement : le *Festival Juste pour rire* au quartier latin de Montréal, le *Festival de jazz* à l'esplanade de la Place des arts, le *Festival international du nouveau cinéma et des nouveaux médias* à Ex-Centris, *Présences autochtones* au parc Émilie-Gamelin, etc.;
- les événements ont une portée ou un rayonnement variable selon leur localisation géographique, le moment ou la saison de leur tenue, leur durée, leur accessibilité, la clientèle visée, l'envergure des activités, leur notoriété ainsi que la provenance du public, des professionnels, des artistes ou des œuvres.

2.3 Le cycle de production et l'organisation du travail

« Créer un événement » permet souvent de « créer l'événement ». Ainsi, la concentration d'activités durant une période limitée ainsi que l'aspect éphémère, exclusif et festif rattaché à un événement favorisent un impact plus grand sur le public et attirent plus facilement l'attention des médias. Par contre, les avantages commandent une organisation particulière du travail.

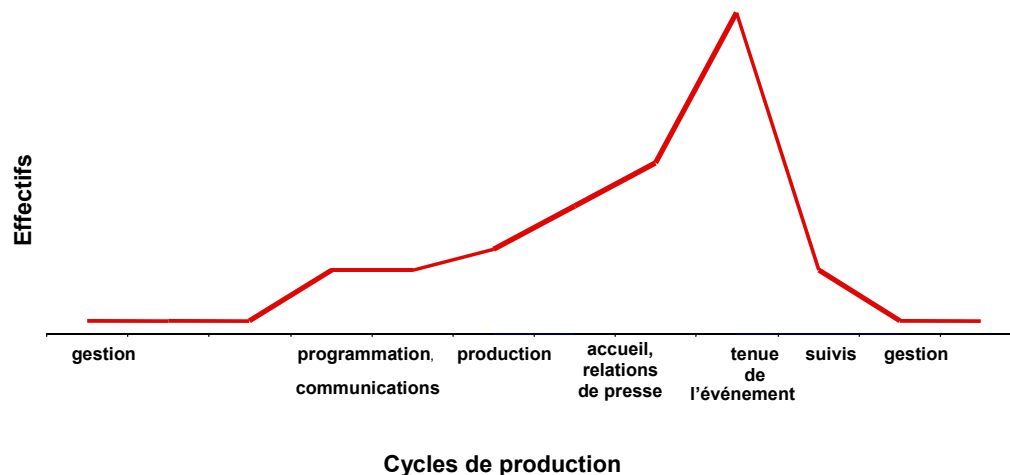
En fait, l'organisation du travail dépend de l'intensité des activités, laquelle varie grandement au cours du cycle de production en raison du moment de la tenue de l'événement. Ce cycle peut être, comme il a déjà été mentionné, d'une année ou deux.

La variation de l'intensité des activités se répercute ainsi sur la structure organisationnelle des organismes. Les gestionnaires doivent composer avec un noyau réduit d'employés permanents auxquels se greffent, à mesure que prend forme une nouvelle édition de l'événement, des employés occasionnels ou des contractuels qui remplissent différentes fonctions. Le recours à des sous-traitants

est également préconisé pour l'exécution d'activités ponctuelles, par exemple le graphisme, la traduction, les relations de presse, les aspects techniques et, moins fréquemment, l'ensemble des fonctions liées à la production.

Telle que représentée par les gestionnaires d'événements culturels rencontrés, l'intensité du travail décrit souvent la courbe qui suit.

Figure 1 Représentation de la variation de l'intensité de l'activité selon le cycle de production de l'événement



La pente de la courbe change selon la discipline, l'étendue et la variété des activités. Par exemple, les événements en arts de la scène nécessitent souvent un plus grand nombre de personnes pour les tâches liées à la production et aux aspects techniques.

Les personnes composant le noyau permanent sont principalement les responsables des tâches liées à la direction générale, à la direction administrative et à la direction artistique. Des adjoints à l'une ou à l'autre de ces directions, et plus rarement une personne responsable des communications, peuvent également en faire partie. Bien que généralement réduit, l'importance de ce noyau dépend en grande partie de la nature et de l'envergure de l'événement, et partant, des ressources financières disponibles. Dans les organismes rencontrés, les employés permanents à temps plein ou à temps partiel se répartissent comme suit :

- les très petits organismes (budget de moins de 250 000 \$) comptent de zéro à deux employés permanents;
- les petits organismes (budget entre 250 000 et 1 million de dollars) comptent de zéro à cinq employés permanents;
- les organismes de taille moyenne (budget entre 1 et 2 millions de dollars) comptent de deux à huit employés permanents;
- les organismes de plus grande envergure (budget de 2 millions de dollars et plus) comptent de cinq à douze employés permanents.

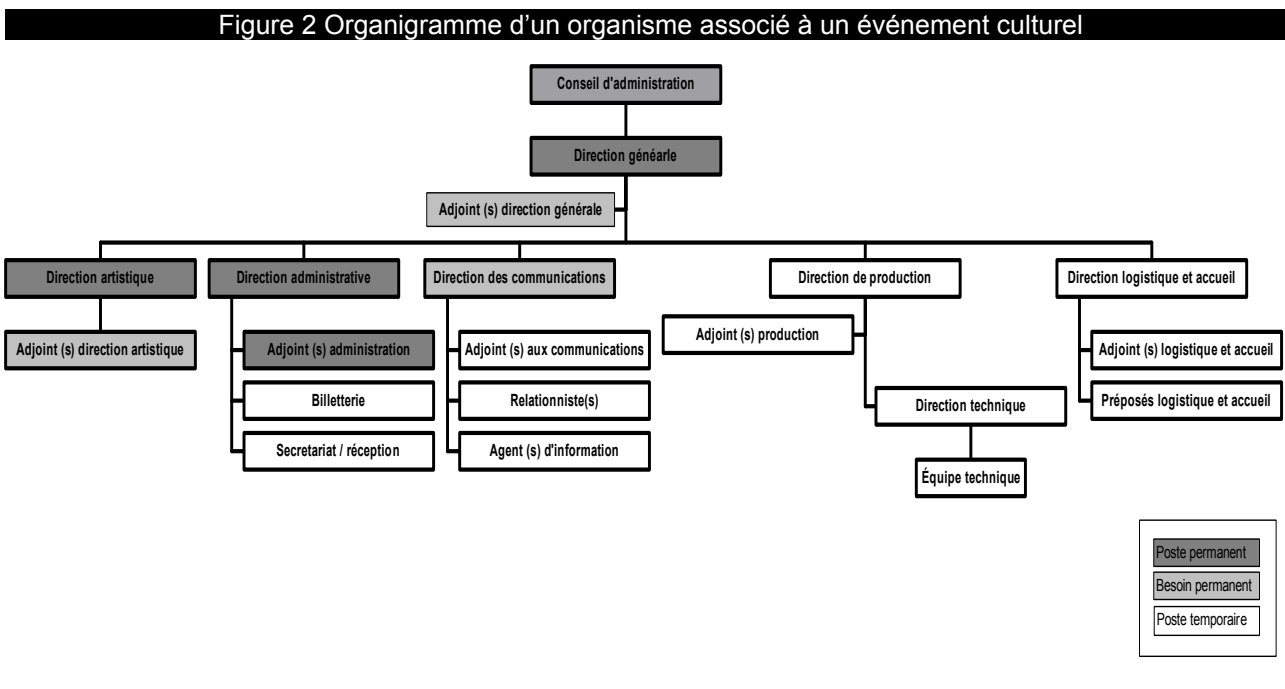
Ce noyau de personnes représente souvent moins de 15 p. 100 du total des employés rémunérés et des bénévoles qui travaillent à la réalisation de l'événement.

2.4 Les catégories de fonctions de travail et l'organigramme type

Les fonctions de travail associées à la production d'un événement culturel s'inscrivent dans sept grandes catégories, définies selon la nature des responsabilités assumées :

<i>direction générale</i>	responsable de la vision stratégique de l'organisme;
<i>direction administrative</i>	responsable de la gestion financière et des ressources humaines et matérielles requises pour l'événement;
<i>direction artistique</i>	responsable de la vision artistique;
<i>direction des communications</i>	responsable de la connaissance et de la reconnaissance de l'événement par le plus grand nombre possible de personnes;
<i>direction de la logistique et de l'accueil</i>	responsable du service à la clientèle entourant la tenue de l'événement;
<i>direction de la production</i>	responsable de la planification et de la gestion du matériel et des aspects techniques de l'événement;
<i>direction technique</i>	responsable de la réalisation technique de l'événement.

Ces catégories de fonctions sont présentées dans l'organigramme type proposé ci-dessous.



Au sommet de l'organigramme figure, pour les organismes sans but lucratif, le conseil d'administration. Ce dernier est responsable des décisions sur le plan stratégique; il joue un rôle de conseiller et même d'expert en certains cas, et souvent, un rôle politique ou d'influence quant au développement des partenariats.

La direction générale sert de lien entre le conseil d'administration et l'organisme, et elle chapeaute l'ensemble des directions ou catégories de fonctions. Elle se limite rarement à un seul poste. Dans les faits, les responsabilités liées à la direction générale sont souvent assumées par la direction administrative ou par la direction artistique en raison de l'insuffisance des ressources humaines et financières.

Notons que les organismes présentent une structure organisationnelle horizontale plutôt que verticale. Les liens hiérarchiques sont peu nombreux et les relations entre subordonnés et supérieurs demeurent plutôt souples, considérant la taille réduite des équipes, la spécialisation nécessaires pour certaines tâches, l'importance de la charge de travail et la nécessaire autonomie des personnes.

Les directions administrative et artistique sont au cœur des organismes et les activités dont elles sont responsables sont souvent permanentes. De nombreux organismes soulignent le besoin d'intégrer aux fonctions permanentes celles liées à la direction des communications. Actuellement, seul un petit nombre d'organismes peuvent compter sur de telles fonctions. Les interventions temporaires sur ce plan semblent insuffisantes compte tenu des impératifs du marché liés notamment aux partenariats et au contexte concurrentiel.

Les postes de directions de la production et de la logistique ainsi que ceux de spécialistes et d'adjoints d'une majorité de directions sont de nature temporaire. La direction technique est, dans la majorité des cas, subordonnée à la direction de la production. Si la production est pratiquement toujours constituée en direction autonome, il n'en va pas de même pour la logistique qui, souvent, est intégrée aux fonctions de la production.

2.5 Les fonctions de travail

Dans chacune des grandes catégories de fonctions se trouvent certaines responsabilités et tâches regroupées sous différentes appellations, selon les niveaux hiérarchiques (direction ou soutien), ou selon la nature professionnelle ou technique des postes. Compte tenu des particularités du travail, notamment du cumul des tâches et de l'autonomie des gens en poste, il peut être difficile d'établir le niveau de responsabilité et la nature de l'intervention. Par exemple, une personne peut être à la fois assistante à la direction et responsable de l'accueil des invités internationaux.

On doit noter que les fonctions décrites ici sont très semblables d'un organisme à un autre, les seules variations étant attribuables à la particularité de la discipline : un événement en arts visuels ne suppose pas les mêmes besoins de production ou techniques qu'un événement en arts de la scène, par exemple.

Les tableaux 2 à 8 présentent le statut d'emploi et le type de rémunération de chacun des postes ou catégorie de fonctions de travail ainsi que leurs caractéristiques, selon le niveau hiérarchique. On trouve également les différentes appellations de postes, le statut d'emploi et les compétences nécessaires pour occuper chacun de ces postes ou fonctions de travail ainsi que le niveau et le type de formation répertoriés pour la présente étude et associés à ces postes ou fonctions de travail.

La direction générale n'est pas traitée à part, compte tenu de ses particularités. En effet, rares sont les organismes où l'on trouve des postes distincts pour la direction générale, la direction artistique et la

direction administrative. La direction générale est assumée par la direction artistique ou la direction administrative, selon les organismes, et l'ensemble des fonctions correspondent alors aux principales responsabilités qui suivent :

- orientation et planification stratégiques,
- plan d'affaires, évaluation et contrôle des activités,
- arbitrage entre les dimensions administratives et artistiques,
- représentation de l'organisme et développement des partenaires,
- relations avec le conseil d'administration.

Tableau 2 Statut d'emploi et type de rémunération généralement associés aux postes ou catégories de fonctions de travail

	Postes permanents	Postes temporaires
Salaire	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Directeur administratif • Directeur artistique • Directeur des communications • Adjoints et assistants, direction administrative • Adjoints et assistants, direction artistique • Adjoints et assistants, direction générale • Adjoints et assistants, direction des communications 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des communications • Adjoints et assistants, direction administrative • Adjoints et assistants, direction artistique • Adjoints et assistants, direction générale • Adjoints et assistants, direction des communications • Personnel de soutien responsable de diverses tâches lors de l'événement
Honoraires ou cachet	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur artistique 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeurs et équipes de la production, de la technique, de la logistique et de l'accueil • Personnel de soutien responsable de diverses tâches lors de l'événement • Personnes spécialisées (rédacteur, correcteur, relationniste, webmestre, etc.)

Tableau 3 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction artistique

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Directeur général et artistique • Directeur artistique • Commissaire aux expositions • Responsable de la programmation • Coordonnateur artistique 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissaire adjoint • Adjoint artistique • Adjoint à la direction • Adjoint à la programmation • Adjoint au développement • Assistant • Recherchiste • Responsable des services éducatifs • Metteur en scène
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de l'organisme et porte-parole • Recherche, repérage et sélection des œuvres et des artistes • Conception et choix des thématiques, programmation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des œuvres, des artistes et de l'information • Programmation ainsi que planification, coordination et suivi des activités et des dossiers artistiques • Organisation des déplacements liés à la recherche et au développement artistique • Soutien à la direction artistique
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Artiste autodidacte • Collégiale – disciplines artistiques • Universitaire – disciplines artistiques • Les notions administratives sont acquises avec l'expérience, peu de personnes ont reçu une formation initiale dans le domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaire – disciplines artistiques • La formation universitaire dans une discipline artistique ou culturelle est plus répandue que dans le cas de la direction artistique.
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • Cumul de la direction générale dans certains cas. • Le statut d'emploi varie : mi-temps, période définie ou plein temps, et ce, selon le cumul ou non de la direction générale, l'envergure de l'événement et la disponibilité des ressources. • Taux de roulement faible, niveau d'ancienneté élevé; les gens à la direction artistique sont très souvent les fondateurs de l'événement. • Certaines directions s'adjoignent des conseillers artistiques, souvent par la constitution d'un comité artistique ou de programmation ou encore d'un jury; ces personnes peuvent être ou non rémunérées. • Nécessite une connaissance vaste et approfondie ainsi qu'une expérience du milieu. Le ressourcement artistique devient une nécessité (entre autres, le succès d'un événement repose en grande partie sur une programmation originale et de qualité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Poste ne se trouvant pas nécessairement dans le noyau permanent. Intervention temporaire plus courante. Plutôt pour les événements de grande envergure auxquels on associe des postes permanents. • Le taux de roulement pour les postes temporaires est élevé et le recrutement difficile. Souvent une porte d'entrée vers des postes dont le niveau de responsabilité est plus élevé. • La rémunération demeure faible comparativement au marché en général. Une connaissance approfondie du milieu est recherchée tout comme l'autonomie, la créativité, l'humilité et la souplesse.

Tableau 4 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction administrative

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes³	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général • Directeur général et artistique⁴ • Directeur administratif • Coordonnateur général • Contrôleur 	<ul style="list-style-type: none"> • Adjoint administratif • Adjoint à la direction • Assistant à la direction • Assistant administratif • Commis-comptable • Commis • Enquêteur • Technicien de bureau • Réceptionniste • Secrétaire
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Planification, gestion financière et comptabilité, contrôle • Gestion des ressources humaines et matérielles • Gestion, demandes et activités de financement • Développement des partenariats • Service à la clientèle et billetterie • Contrôle et suivi des activités administratives 	<ul style="list-style-type: none"> • Opérations comptables et rapports d'activités • Tenue de livres • Préparation des contrats et suivis • Gestion des bases de données • Planification et organisation des déplacements • Recherche et collecte d'information • Tâches de bureau et demandes d'information • Réception et acheminement des appels et du courrier
Formation⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaire – disciplines artistiques • Universitaire – disciplines des sciences humaines • Universitaire – communications ou disciplines liées • Universitaire – disciplines de gestion / administration • Universitaire – gestion des arts • Collégiale – techniques administratives 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaire – disciplines de gestion / administration • Collégiale – techniques administratives • Universitaire – disciplines artistiques • Universitaire – disciplines des sciences humaines • Collégiale – techniques de bureautique
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • Poste assumé en permanence et majoritairement à plein temps. • Cumul de la direction générale dans certains cas. • Taux de roulement faible, niveau d'ancienneté élevé correspondant souvent à la fondation de l'organisme. • Poste difficile à combler. • Souvent un poste très exigeant compte tenu de la petite taille de l'équipe permanente, de la variation des activités et du cumul des tâches. • Nécessite une capacité de travail en équipe et le sens de la négociation, du leadership, une sensibilité au milieu, une résistance au stress et une capacité d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le noyau permanent compte souvent un poste d'adjoint employé à temps plein ou à temps partiel. • Plusieurs postes de cette catégorie de fonctions sont assumés de façon temporaire. • Ces postes sont souvent comblés par des gens bénéficiant de programmes d'emploi ou par des stagiaires. • La rémunération demeure faible comparativement au marché en général. • Le taux de roulement pour les postes temporaires est élevé et le recrutement difficile. • La débrouillardise, l'autonomie et la souplesse sont recherchées pour ces postes.

3 Pour faciliter la rédaction, les appellations de postes sont au masculin.

4 La direction artistique peut assumer les fonctions administratives, mais le contraire est rare.

5 L'information est présentée selon la fréquence de mention.

Tableau 5 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction des communications

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des communications • Responsable du marketing et de la promotion • Responsable des communications • Coordonnateur aux communications 	<ul style="list-style-type: none"> • Adjoint aux communications • Chargé de projets • Responsable du financement privé • Responsable des relations de presse • Personnes spécialisées⁶ • Responsable ou agent du développement des marchés ou des divers publics • Responsable du site Web • Rédacteur du magazine électronique • Agent d'information
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et gestion, communications, promotion et marketing de l'événement • Choix des concepts et des outils de promotion et de publicité • Responsable de la rédaction des communiqués, des relations avec les médias, du développement des divers publics, de la recherche de financement privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche et démarchage auprès de partenaires • Relations avec les médias et diffusion de l'information • Concepts et outils de promotion et de publicité • Rédaction, correction, traduction • Planification, organisation, réalisation des activités spéciales, rencontres avec les médias, dossiers de presse • Études et enquêtes auprès du public • Soutien à la direction des communications
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaire – communications • Universitaire – gestion des arts • Universitaire – disciplines artistiques • Universitaire – administration, marketing, gestion du tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaire – communications • Universitaire – gestion des arts • Universitaire – disciplines artistiques • Universitaire – administration, marketing, gestion du tourisme
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement, besoin permanent pour les organismes, mais fonctions assumées durant une période plus ou moins longue, selon les ressources disponibles • En l'absence de ressources, fonctions cumulées par la direction administrative • Taux de roulement élevé, notamment pour les postes d'adjoints aux communications. • Rémunération peu compétitive comparativement au marché en général. • Nécessite de la sensibilité et une expérience du milieu culturel, l'accès possible à un réseau de contacts, de la souplesse, de la disponibilité, de l'autonomie et une capacité de travailler avec une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postes d'adjoints ou de professionnels, autres que spécialistes, occupés pendant de courtes périodes (quelques mois à quelques semaines). • Souvent les postes constituent une porte d'entrée dans le milieu. • Postes occupés par des gens bénéficiant de programmes d'emploi. • Taux de roulement très important, beaucoup plus faible chez les spécialistes (relationniste, traducteur, etc.). • Nécessite débrouillardise, polyvalence et souplesse.

6 Plusieurs spécialistes interviennent afin de répondre à des besoins précis relevant soit des communications, soit de l'administration ou de la direction générale, on retrouve principalement : relationniste, attaché de presse, animateur, enquêteur, graphiste, infographiste, photographe, rédacteur, correcteur, concepteur, traducteur, *webmestre* et technicien informatique. Ils agissent à titre de travailleurs autonomes ou sous-traitants.

Tableau 6 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction de la production

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire de production • Adjoint à la production • Assistant à la production • Commissionnaires, coursiers, chauffeurs • Autre personnel de soutien
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et gestion du matériel et des aspects techniques de l'événement (lieux, diffusion, etc.) • Organisation et gestion du transport (dédouanement, cargo, etc.) • Recrutement et gestion du personnel de production et de l'équipe technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches administratives ou manuelles reliées à la production • Recherche de lieux, achat de matériel et d'équipement • Soutien au directeur de production
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Collégiale –Théâtre-production • Autres formations collégiales liées à l'électronique, à l'éclairage, à la sonorisation, etc. • Sans formation en rapport avec l'emploi (apprentissage en emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collégiale –Théâtre-production • Autres formations collégiales liées à l'électronique, à l'éclairage, à la sonorisation, etc. • Sans formation en rapport avec l'emploi (apprentissage en emploi)
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions assumées de façon temporaire (6 mois et moins). • Fonctions importantes pour ce qui est de la planification et des ressources pour les événements en arts de la scène. • Personnes cumulant plusieurs contrats pour d'autres organismes en production, mais aussi dans les domaines de la technique ou de la logistique. • Taux de roulement faible. • Gens expérimentés, efficaces dès l'entrée en poste. • Expérience acquise comme technicien ou adjoint. • Nécessite connaissances techniques, juridiques, logistiques et souvent expérience de tournée internationale. • Exige bilinguisme, travail en équipe, disponibilité, autonomie et réseau de contacts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Période d'embauche du personnel de soutien correspondant à la tenue de l'événement. • Les adjoints engagés pour une période un peu plus longue que dans le cas du personnel de soutien. • Les adjoints font souvent équipe avec le directeur et le suivent pour d'autres contrats. • Les barrières à l'entrée sur le marché du travail demeurent faibles, notamment pour la formation qui ne semble pas déterminante pour l'embauche. Nécessite polyvalence, débrouillardise, connaissances de base dans les domaines de la production et de la technique.

Tableau 7 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction technique

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur, ingénieur du son, éclairagiste, machiniste, technicien de scène, technicien aux expositions, régisseur, concepteur technico-artistique, etc. • Manœuvre, ouvrier, personnel de soutien
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et coordination des aspects techniques (montage de la scène, manipulation de l'équipement technique, etc.) et supervision de l'équipe technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution des tâches techniques selon l'expertise • Soutien à la direction et à l'équipe de techniciens
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Collégiale –Théâtre-production • Autres formations collégiales liées à l'électronique, à l'éclairage, à la sonorisation, etc. • Sans formation en rapport avec l'emploi (apprentissage en emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collégiale –Théâtre-production • Autres formations collégiales liées à l'électronique, à l'éclairage, à la sonorisation, etc. • Sans formation en rapport avec l'emploi (apprentissage en emploi)
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • L'importance et la diversité des tâches techniques varient selon l'envergure et la nature de l'événement. • Fonctions assumées pendant de courtes périodes (quelques semaines et moins). • Cumul de plusieurs contrats de directeur technique, mais aussi de directeur de production ou de technicien pour d'autres organismes. • Taux de roulement faible. • Cheminement qui va de technicien à directeur technique. • Gens expérimentés et efficaces disposant d'une équipe technique, si nécessaire. • Exige des compétences techniques, de la disponibilité et une capacité de travail en équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe technique et souvent celle liée au lieu de diffusion • Intervention limitée à la période de tenue de l'événement • Les techniciens qui ne sont pas rattachés à un lieu particulier cumulent plusieurs contrats pour des organismes culturels. • Les barrières à l'entrée sur le marché du travail demeurent faibles, notamment pour la formation qui ne semble pas déterminante pour l'embauche.

Tableau 8 Principales caractéristiques des fonctions de travail liées à la direction de la logistique et de l'accueil

	Direction	Professionnel, technicien et personnel de soutien
Principaux postes et appellations de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur, logistique • Directeur ou coordonnateur de l'accueil • Directeur de la logistique et de l'accueil • Directeur ou coordonnateur de site • Responsable de l'accueil • Responsable des bénévoles • Responsable de la billetterie 	<ul style="list-style-type: none"> • Adjoint à l'accueil • Adjoint à la logistique • Préposé à la logistique • Préposé à l'accueil • Préposé à l'information • Agent de sécurité • Préposé à la billetterie ou à la vente de produits dérivés et autres • Assistants et autre personnel de soutien (aides)
Principales responsabilités et tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et gestion, besoins logistiques liés à l'événement et aux activités • Planification et gestion de l'accueil des invités, des artistes et du public (hébergement, transport, visas, accréditation, visites touristiques, etc.) • Gestion– bénévoles, sécurité et aménagement des sites • Gestion– billetterie, kiosques d'information et vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution des tâches administratives ou manuelles associées à la logistique et à l'accueil • Recherches, locations et achats • Information, vente et sécurité • Soutien à la direction de la logistique et de l'accueil
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Collégiale –Théâtre-production • Formations de l'ordre universitaire, pas de dominante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation diversifiée souvent inconnue des employeurs.
Statut d'emploi et autres constats	<ul style="list-style-type: none"> • Poste plus courant dans les organismes de grande taille. • Fonctions souvent assumées par la direction de la production et, dans une moindre mesure, par la direction administrative. Plusieurs tâches s'apparentent à celles liées à la production. • Poste temporaire et de courte durée (quelques semaines). • Personnes cumulent plusieurs contrats pour autres organismes. • Nécessite des compétences ou des aptitudes en planification et en organisation, gestion de bénévoles et relations interpersonnelles. • Exige bilinguisme, grande disponibilité, autonomie et débrouillardise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Période d'embauche correspondant à la durée de l'événement. • Profil personnel (qualités et aptitudes) déterminant pour le choix des candidats, formation généralement inconnue des employeurs. • Fonctions fréquemment assumées par des étudiants, des stagiaires et des bénévoles. • Les barrières à ces fonctions sont très peu élevées. • Taux de roulement élevé sauf pour les bénévoles. • Nécessite polyvalence, souplesse et débrouillardise.

2.6 Les ressources humaines

2.6.1 Le profil de la main-d'œuvre

Selon les données recueillies, la main-d'œuvre secteur des événements culturels est faite en majorité de jeunes de moins de 35 ans. Les personnes occupant des postes de direction, notamment la direction artistique et la direction administrative, ont généralement 40 ans et plus. Notons que la moyenne d'âge tend à croître avec la taille et l'âge de l'événement.

Les fonctions artistiques sont réparties à peu près également entre les hommes et les femmes; par contre, plus de femmes assument des fonctions liées à l'administration, aux communications et à l'accueil. Les hommes sont pour leur part plus nombreux dans les postes liés à la production et à la technique.

Puisque le personnel est généralement jeune, il compte peu d'années d'expérience, mis à part les personnes qui occupent des postes de direction ou de supervision. Ces dernières ont souvent suivi un cheminement professionnel au sein de l'organisme ou, plus rarement, en passant d'un événement à un autre. La taille et l'âge de l'événement sont encore ici déterminants. Les organismes de plus grande taille peuvent normalement compter sur un personnel expérimenté tandis que les plus petits servent de porte d'entrée dans le secteur.

Le profil de la main-d'œuvre est déterminant sur le plan de l'embauche; il pèse souvent plus lourd dans la balance que la formation. La particularité du cycle d'activité, la précarité qui caractérise les organismes et les conditions d'emploi offertes expliquent la situation. Les gens qui travaillent dans ce secteur sont généralement disponibles, sensibles et intéressés par la culture : ils ont de l'esprit d'initiative, sont polyvalentes, débrouillards et en mesure de travailler sous pression.

2.6.2 La scolarité et le domaine d'études du personnel

L'analyse des caractéristiques des différentes catégories de fonctions de travail met en lumière :

- le niveau de scolarité élevé d'une majorité de personnes travaillant dans le secteur, c'est-à-dire que la formation universitaire prédomine;
- la grande diversité des types de formation et le nombre élevé de personnes ayant acquis une formation de nature artistique ou culturelle, notamment dans les domaines administratif et artistique;
- le mode d'acquisition des connaissances, c'est-à-dire par l'expérience et le cumul d'activités de formation (perfectionnement), ou plus rarement, par la combinaison travail et études dans le but d'obtenir un diplôme. Cette situation touche surtout les personnes occupant depuis quelques années des postes à la direction administrative, à la direction générale ou à la direction artistique;
- un nombre plus élevé de jeunes nouvellement en emploi et qui ont une formation liée à la nature des fonctions occupées; cette situation est plus courante dans les domaines de la production, de la technique, des communications et de l'administration;
- l'hétérogénéité des formations acquises par le personnel qui remplit les différentes fonctions liées à la logistique et à l'accueil.

Les gestionnaires rencontrés formulent plusieurs hypothèses pour expliquer ces constats :

- la prédominance des études universitaires dans des disciplines artistiques ou plus largement culturelles entraînerait une plus grande sensibilité à l'importance et à la diffusion des arts et de la culture. On pourrait ainsi expliquer la motivation des gens à travailler dans ce secteur malgré les conditions et le niveau de rémunération offerts : la gratification serait autre que monétaire.

Le niveau de scolarité est généralement élevé dans le milieu de la culture. Que le phénomène soit encore plus manifeste dans le secteur des événements culturels pourrait s'expliquer ainsi :

- ce secteur constitue une porte d'entrée dans le domaine de la culture et une occasion d'acquérir une expérience pertinente;
- en raison de son cycle de production, ce secteur exige une capacité d'organisation de la pensée et d'analyse, des méthodes de travail et une culture générale qui sont davantage liés à la formation universitaire;
- le sens des responsabilités ainsi que l'autonomie exigés peuvent également contribuer à la présence marquée de diplômés universitaires.

Le secteur des événements culturels est encore jeune et il est né du travail d'artisans, d'artistes et de professionnels du milieu de la culture. Le perfectionnement des plus anciens ainsi que la présence de plus en plus marquée, au sein de la relève, de personnes dont la formation est liée à leurs fonctions sont des indices que le secteur se trouve actuellement dans une phase d'organisation et de structuration.

Enfin, la disparité des formations dans le domaine de la logistique et de l'accueil peut être associée à la priorité accordée aux aptitudes personnelles par rapport aux compétences, au moment du recrutement. L'expérience semble l'école de formation la mieux indiquée dans ce cas, bien qu'on rencontre souvent dans ce champ d'intervention des gens qui possèdent une formation ou une expérience en techniques de production.

2.6.3 Le perfectionnement de la main-d'œuvre

Le perfectionnement n'est pas une pratique répandue dans le secteur des événements culturels, et ce, principalement parce que les organismes n'ont ni le temps ni le financement pour le faire. De plus, on y favorise le perfectionnement du personnel permanent, peu nombreux.

Si l'on exclut les personnes qui allient travail et études, donc qui cherchent à obtenir un diplôme, l'acquisition de connaissances se fait principalement par l'entremise d'activités de formation offertes par des associations spécialisées ou des regroupements (Tourisme Montréal, Les Événements artistiques unis de Montréal, Emploi-Québec, Regroupement québécois de la danse, etc.). La participation à des séminaires, à des conférences et à des colloques ainsi que le ressourcement et le partage de savoir-faire entre organismes à l'échelle nationale et internationale sont également des moyens répandus de parfaire les connaissances.

2.6.4 Les besoins de formation exprimés

Les besoins de formation touchent le plus souvent le perfectionnement dans les domaines liés :

- à la gestion
 - activités (planification et budgétisation, efficacité des méthodes),
 - possibilités et nouvelles formes de partenariat et de financement,
 - équipes et personnel,
 - banques de données;

- aux communications
 - marketing et promotion (pratiques, outils et tendances),
 - développement de publics divers;
- à l'informatique et aux nouvelles technologies;
- au service à la clientèle;
- à la bureautique (processus et méthodes);
- à l'apprentissage des langues.

Bien que l'acquisition de ces connaissances et de ces compétences au sein de l'organisme soit pertinente et entraîne des gains sur le plan de l'efficacité pour une majorité d'organismes, la préoccupation première de nombreux gestionnaires demeure la professionnalisation du secteur, notamment en ce qui a trait à sa capacité d'offrir des conditions d'emploi adéquates, qui correspondent aux fonctions remplies et aux compétences demandées. Il est certain que la précarité d'un grand nombre d'organismes influe sur l'atteinte de cet objectif.

Par ailleurs, compte tenu de l'intensité variable des activités, plusieurs gestionnaires proposent de miser sur l'apprentissage en milieu de travail en favorisant l'échange de savoir-faire et d'expériences entre les personnes travaillant pour l'organisme. Cette pratique, plus accessible, contribuerait à la professionnalisation du secteur.

2.6.5 Les bénévoles

La majorité des organismes culturels comptent sur le travail de bénévoles. On distingue deux types de bénévoles :

- les personnes qui interviennent sur le plan décisionnel (conseil d'administration, comités de sélection, etc.);
- les personnes qui accomplissent diverses tâches.

Ces dernières peuvent se compter par dizaines, voire par centaines au cours de la tenue d'événements. Elles présentent les caractéristiques suivantes :

- elles se chargent de tâches diverses (accueil, transport, manutention, courses, accompagnement, vente de produits dérivés, distribution, programmation, etc.) ou mettent leurs compétences professionnelles au service de l'organisme, notamment en administration et en marketing. Ce type d'intervention est plus manifeste dans les organismes de petite taille;
- elles travaillent plus souvent, sur le plan professionnel, dans d'autres sphères d'activité que ce secteur culturel, mais ce qui les attire dans ce secteur est leur intérêt personnel marqué pour l'événement ou la discipline;
- elles sont nombreuses à se libérer de leurs tâches habituelles, le temps de l'événement, pour accomplir des tâches bénévoles;
- bon nombre d'entre elles entretiennent des liens d'amitié avec des membres de l'équipe de travail;
- elles sont fidèles, reviennent année après année et sont généralement familières avec l'événement;
- elles occupent une place très importante : certains organismes comptent énormément sur leur travail pour assurer la tenue d'activités de financement;
- l'équipe de bénévoles est, dans certains cas, constituée en unité quasi autonome accomplissant des tâches précises tout au long de l'année (comité de collecte de fonds, amis du festival, etc.).

Les personnes bénévoles ne sont pas rémunérées, mais il arrive qu'elles reçoivent une compensation non monétaire (accès gratuit à des prestations, produits dérivés, etc.). Pour accomplir efficacement leurs

tâches, les bénévoles affectés aux activités ont surtout besoin d'encadrement et d'encouragement. La personne responsable de la gestion de ce groupe doit donc démontrer des capacités à cet égard.

2.6.6 La gestion des ressources humaines

La responsabilité de la gestion des ressources humaines incombe, dans une majorité des cas, à la direction générale ou administrative. Aucun des organismes rencontrés ne possède un service des ressources humaines ou une personne spécialisée et attitrée à cette fonction.

La taille réduite des organismes, en l'occurrence le nombre restreint d'employés permanents, explique souvent l'absence de politiques ou de procédures écrites sur la gestion des ressources humaines. On constate également l'absence de plan de formation ou du moins de conditions permettant de combler certains besoins en ce domaine.

2.6.7 Les aides à l'emploi

Les programmes d'aide à l'emploi ou subventions salariales, ou encore les possibilités de stage permettent aux organismes producteurs d'avoir accès à une certaine main-d'œuvre pour un grand nombre d'événements.

Le recours à ce type d'aide pose par contre certains problèmes puisqu'il entraîne une charge de travail supplémentaire liée, d'une part, au recrutement et à l'encadrement de ces personnes et d'autre part, à la nécessité de répondre aux exigences des programmes.

Selon le type de fonction, ces programmes occasionnent également des problèmes quant à la durée d'emploi. Pour certaines tâches, les besoins des organismes se limitent à une courte période alors que les programmes prévoient une période d'embauche plus longue; il est alors nécessaire d'occuper la personne pour le reste du temps d'emploi. Cette situation est souvent problématique pour les organismes puisque leurs besoins à court et à long terme diffèrent pour ce qui est des compétences.

De plus, lorsque les compétences des personnes correspondent à celles que l'organisme exige pour un emploi permanent, elles doivent quand même quitter l'organisme après la période prévue par le programme.

Le problème est amplifié par le fait que certaines de ces personnes occupent des fonctions importantes dans le cycle de planification et de gestion de l'événement; ce sont des chercheurs, des responsables des communications, des responsables du développement de publics ou du financement, des assistants à l'administration ou aux communications, des chargés de projets de développement des activités, etc. La structure organisationnelle est ainsi constamment fragilisée.

À titre d'illustration, et pour souligner la charge de travail liée aux programmes d'aide à l'emploi, un questionnaire indiquait avoir embauché pas moins de 625 personnes en 23 ans.

2.6.8 L'échange et le partage de main-d'œuvre

Un grand nombre d'organismes ont recours au partage de main-d'œuvre, officiel ou non. On distingue deux modèles de partage : le premier, entre différents organismes et le second, au sein d'un même organisme ou entre des organismes de même origine.

Prenons le cas d'un événement autonome, qui est donc une activité parmi d'autres pour l'organisme (le *Marché public*, les *Symphonies portuaires* et la *Ronde de nuit* sont des activités du musée Pointe-à-Callière) ou de plusieurs organismes de même souche (le *Festival Polliwog*, Les disques MPV, Les éditions MPV, Les productions MPV). Le partage de la main-d'œuvre entre les différentes activités est important et permet de pallier le manque de personnel. Cette façon de faire occasionne souvent une surcharge de travail pour ces personnes qui sont en quelque sorte « prêtées à l'événement », mais qui continuent de remplir d'autres fonctions.

Certains événements ne peuvent bénéficier des services exclusifs d'une personne permanente. Celles qui assurent le suivi des activités tout au long de l'année sont rémunérées pour des fonctions autres ou par d'autres organismes provenant de la même souche.

Le second modèle, celui du partage entre différents organismes, s'effectue entre des entités culturelles de même nature (entre événements) ou de nature différente (organismes avec activités permanentes et événements). Il est le plus souvent informel, conditionné par la présence de nombreux occasionnels ou de travailleurs autonomes du secteur qui cumulent annuellement plusieurs contrats pour des organismes culturels.

Le partage officiel est encore peu répandu et pose certains problèmes, notamment en ce qui concerne la disponibilité des personnes et la confidentialité des données pour certaines fonctions. L'idée semble toutefois faire son chemin. À la suite de la réalisation, en décembre 2000, d'une étude⁷ qui a démontré la pertinence du projet, Les Événements artistiques unis de Montréal ont entrepris des démarches afin d'instaurer un tel mécanisme.

C'est ainsi que le personnel de soutien et les personnes qui occupent des fonctions qui n'exigent pas un niveau élevé de qualification sont souvent partagées par les organismes. Par exemple, une personne peut assumer la réception et le secrétariat pour plusieurs organismes logés dans les mêmes locaux. Ce sont les personnes aux communications ainsi que les adjoints et les assistants aux fonctions administratives et à l'accueil qui font le plus souvent l'objet de partage.

De façon non officielle, le partage s'applique plutôt aux fonctions liées à la production, à la logistique et à la technique. Il n'est pas rare qu'un directeur de production travaille pour plus d'un événement ou organisme. Si cette façon de faire correspond au statut d'emploi propre à la fonction de travail, les réseaux dans lesquels s'inscrivent les événements favorisent également l'utilisation des mêmes personnes. Par exemple, les *Rendez-vous du cinéma québécois* peuvent facilement fournir de la main-d'œuvre au *Festival international du nouveau cinéma et des nouveaux médias*.

Cette pratique a plusieurs avantages, le principal étant qu'un bassin d'organismes peuvent ainsi bénéficier d'une main-d'œuvre spécialisée, la maintenir en emploi et la fidéliser. Des problématiques sont également attachées à cette façon de faire : le partage de personnes n'ayant pas le même rythme de travail ou n'étant pas associées au même cycle de production signifie que l'organisme dont l'intensité de travail est assez constante au cours de l'année est amputé des personnes dont il aurait besoin en période d'activité intense de l'organisme partenaire. De même, compte tenu d'une grande concentration des événements au cours de l'été, les possibilités de partage de main-d'œuvre sont réduites.

2.6.9 Le recours aux fournisseurs

Le recours à des sous-traitants est une pratique très répandue dans le secteur. Ils fournissent une expertise particulière répondant à un besoin précis. Ce sont souvent des fonctions dont l'organisme peut

⁷ France, Leblanc, *Pour l'instauration d'un service de recrutement et de partage de la main-d'œuvre, Définition d'un mécanisme de partage des ressources humaines*, Festivals Montréal, décembre 2000, 51 pages.

habituellement se passer, les besoins se limitant à des interventions ponctuelles. Notons que certains de ces services sont également offerts par des travailleurs autonomes. Le bassin et la diversité des spécialistes et des expertises offertes en sous-traitance semblent combler les besoins des gestionnaires d'événements culturels. Du moins, aucune difficulté n'a été mentionnée à cet égard.

Parmi les sous-traitants, on trouve principalement les fonctions suivantes :

- rédacteur,
- correcteur,
- concepteur,
- traducteur,
- photographe,
- relationniste,
- attaché de presse,
- animateur,
- enquêteur,
- chercheur spécialisé,
- webmestre,
- technicien informatique,
- graphiste,
- infographiste.

Certains organismes peuvent également confier toute une catégorie de fonctions à la sous-traitance, souvent la technique ou la production.

La sous-traitance permet notamment à l'organisme :

- d'accéder à une expertise sans l'intégrer à la structure organisationnelle,
- de se concentrer sur l'expertise de l'organisation,
- de diminuer le temps et les coûts de coordination interne,
- de minimiser les problématiques liées au manque d'espace et de matériel,
- de diminuer les risques financiers ou d'incapacité associés à la fonction.

2.7 Principaux constats liés aux réalités de l'emploi

2.7.1 Les statuts d'emploi temporaires

Comme nous l'avons déjà précisé, les personnes dont le statut est temporaire représentent souvent la portion la plus importante de la main-d'œuvre des organismes. Ces personnes sont toutefois placées dans des situations de travail différentes. On distingue deux grandes catégories :

- celles qui répondent à des besoins ponctuels, ce qui est principalement le cas : 1) des personnes responsables des opérations sur le terrain; 2) des directeurs de la production, de la logistique et de la technique; 3) de leurs adjoints et assistants. Ces personnes occupent des postes temporaires par nature.
- celles qui comblent de façon ponctuelle des besoins permanents en raison d'une insuffisance de ressources financières. C'est surtout le cas des postes à la direction des communications et des responsabilités qui y sont associées (promotion, financement, développement de publics, partenariats, etc.) et des postes d'adjoints ou d'assistants à la direction générale, à la direction

administrative, à la direction artistique et à la direction des communications. Ces postes devraient être permanents.

Parmi les problèmes associés à ce statut, le plus préoccupant demeure les trop courtes périodes d'embauche durant lesquelles les employés, tant permanents que temporaires, font face à une surcharge de travail. Le problème est souvent plus criant chez les employés permanents qui doivent fréquemment assumer les suivis et autres tâches lorsque les postes temporaires ne sont pas comblés.

Le surplus de travail pour l'équipe permanente est également lié au taux élevé de roulement du personnel temporaire. Le recrutement, la formation et l'adaptation accaparent le personnel en place et diminuent le temps qu'il consacrerait normalement à ses responsabilités principales.

Les courtes périodes d'emploi et le taux élevé de roulement augmentent les risques pour l'organisme. Souvent, les conditions d'emploi des employés temporaires commandent une intervention immédiate et les étapes d'intégration ou d'adaptation ne sont pas incluses dans le temps d'emploi. Dans ce contexte, l'organisme ne peut guère se permettre d'erreurs lors du recrutement. Si la personne ne convient pas, c'est le reste de l'équipe qui encaisse le coup. Les gestionnaires ne disposent pas du temps nécessaire pour combler un poste au moment où les activités s'intensifient. La marge de manœuvre est donc limitée.

La fidélisation des employés occasionnels est également problématique et ce, particulièrement pour les postes permanents occupés de façon temporaire. En fait, il est plus fréquent de voir un directeur de la production revenir d'année en année qu'un directeur des communications. La nature des fonctions de celui-ci ne le confine pas à un statut d'emploi temporaire comme c'est le cas pour celui-là. Le manque d'espace et de matériel fait également partie des problèmes découlant du nombre élevé d'employés temporaires. Souvent l'organisme ne dispose pas de locaux suffisamment grands pour accueillir l'ensemble de l'équipe ou du moins pour lui offrir un environnement de travail adéquat. Les ressources matérielles et principalement l'équipement informatique peuvent aussi être insuffisants ou désuets.

2.7.2 Le recrutement du personnel

Le recrutement constitue un exercice quasi permanent. Cette situation est notamment attribuable au nombre important de personnes embauchées de façon temporaire et au faible taux de rétention du personnel.

Le processus de recrutement s'effectue souvent par l'intermédiaire de relations personnelles ou professionnelles. Il faut dire que le profil personnel des gens et leur expérience sont des éléments déterminants. Bien que plusieurs personnes présentent un niveau élevé de scolarité, la formation ne constitue pas un réel critère à l'embauche. On mise surtout sur les aptitudes et les capacités personnelles des employés.

Rappelons qu'en raison des particularités du cycle de réalisation d'un événement culturel, les candidates et les candidats doivent être compétents, souples, polyvalents, disponibles, débrouillards, n'avoir besoin que d'un encadrement minimum et présenter une sensibilité à la culture. Ces éléments constituent souvent des critères d'embauche.

2.7.3 La disponibilité de la main-d'œuvre

Dans l'ensemble, le bassin de main-d'œuvre semble suffire à la demande actuelle des organismes. Quelques postes semblent par contre plus difficiles à combler, particulièrement la direction administrative et les postes d'adjoints à la direction artistique. Les personnes compétentes et désireuses de remplir ces fonctions sont moins nombreuses. Les responsabilités liées à ces postes ainsi que les conditions de

travail offertes par les organismes peuvent en être la cause plutôt que l'absence de personnes adéquatement formées.

La majorité des organismes consultés reconnaissent leur incapacité à offrir des conditions de travail et un niveau de rémunération concurrentiels, ce qui limite grandement le recrutement et la rétention de personnel compétent. C'est notamment le cas pour les postes d'adjoint administratif, de directeur général, de responsable ou d'adjoint aux communications, ainsi que pour ceux liés à la coordination de l'accueil et de la logistique.

Soulignons également que plusieurs organismes seraient intéressés à embaucher une personne compétente dans les domaines du financement public (inventaire des possibilités) et privé (nouvelles pratiques) et de la représentation politique, mais de tels spécialistes sont peu nombreux dans le secteur. Ces fonctions prennent de plus en plus d'importance au sein des organismes; on peut s'attendre à ce que les personnes qui possèdent des compétences et de l'expérience dans ces champs d'intervention soient de plus en plus en demande. L'émergence de la fonction et la capacité réduite des organismes à embaucher des personnes pour la remplir limitent l'évaluation du bassin actuel de telles personnes.

Par ailleurs, la disponibilité de main-d'œuvre peut varier pour les organismes évoluant hors de la région montréalaise. Les personnes spécialisées, plus particulièrement celles en mesure d'assumer les fonctions liées à la production, sont alors plus rares. Pour les postes ou interventions ne demandant pas de qualification élevée, les organismes en région signalent que le nombre de candidatures est impressionnant.

2.7.4 Les conditions de travail et le roulement de personnel

Devant composer avec les réalités exposées précédemment, les conditions de travail dans les organismes peuvent être décrites de la façon suivante :

- la multiplicité et le décloisonnement des fonctions de travail, qui constituent un problème important pour les personnes qui forment le noyau stable de l'organisme : la direction sera appelée à effectuer des tâches du personnel de soutien ou de bureau qui de son côté, aura souvent des responsabilités importantes relevant de postes dits « de niveau supervision » (secrétaire-réceptionniste qui assume la gestion et le développement du site Internet ou adjointe administrative qui s'occupe de toutes les tâches liées à l'accueil des invités);
- l'intensité des activités, le manque de temps pour les réaliser et le personnel insuffisant doivent être compensés par une très grande disponibilité des employés à certains moments; la charge de travail est alors très grande et entraîne un grand stress;
- l'instabilité de la structure organisationnelle, ce qui nécessite une adaptation à de nouveaux collègues de travail, une réorganisation constante des tâches et des priorités d'intervention du personnel, une insuffisance des ressources matérielles et un manque d'espace de travail;
- un niveau général de rémunération plutôt faible comparativement au reste du marché;
- une incapacité d'assurer la permanence des emplois ou la récurrence des contrats.

Les organismes rencontrés disent fournir eux-mêmes la formation ou faciliter l'intégration au marché du travail; ils servent de tremplins vers d'autres organismes ou institutions.

Cette situation occasionne des taux de roulement de personnel très élevés, principalement pour les postes d'adjoints à la direction générale, artistique ou administrative et pour la majorité des personnes engagées sur une base temporaire. À cet égard, on retient les postes de responsables ou d'adjoints aux communications (ou responsabilités connexes) ainsi que les adjoints et le personnel de soutien pour les fonctions de production, de logistique et d'accueil. Les postes de directeur de production et de directeur

technique semblent moins problématiques ainsi que ceux de directeur administratif et de directeur artistique. Les personnes occupent souvent ces postes depuis la fondation de l'organisme. Ce sont elles qui comptent habituellement le plus grand nombre d'années de service au sein de l'organisme. Compte tenu des difficultés à combler les postes de direction administrative et de direction artistique ainsi que du taux de roulement des adjoints à ces directions, on s'interroge sur l'existence et la disponibilité d'une relève pour diriger ces organismes.

Le haut taux de roulement de personnel occasionne des problèmes importants :

- la perte d'expertise et l'impossibilité de conserver une mémoire des fonctions,
- un recrutement constant, de la formation et de l'encadrement à fournir au personnel, ce qui se traduit par un investissement important en temps et en énergie.

2.8 Les défis pour les organismes

Le domaine des événements culturels est relativement jeune et encore en période d'organisation et de structuration. Par ailleurs, la croissance rapide de ce secteur fait en sorte que les publics ainsi que les partenaires financiers sont de plus en plus sollicités. La recherche d'équilibre entre l'offre et la demande correspondra à une phase d'ajustement qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur certains organismes en les plaçant dans une situation de grande vulnérabilité. Ainsi, le développement et la pérennité des événements représentent des enjeux de taille pour les gestionnaires.

Les défis que les organismes devront relever se résument ainsi :

- sortir du cercle vicieux que constituent le manque de ressources financières, le manque de personnel, l'impossibilité de développer de nouvelles sources de revenus afin de livrer un produit de grande qualité malgré le sous-financement;
- stabiliser la structure organisationnelle, allonger les périodes d'emploi et diminuer le taux de roulement du personnel;
- augmenter et diversifier les sources de revenus;
- assurer l'intégration des compétences en vue d'une saine croissance des organismes;
- permettre la professionnalisation du secteur;
- s'assurer d'une relève pour les postes de direction générale, de direction administrative et de direction artistique.

Sur les plans de la gestion des activités, de l'apprentissage et des fonctions de travail, les défis sont essentiellement de maintenir à jour et d'intégrer les connaissances et les compétences de la discipline et plus largement du secteur des événements culturels. Il s'agit plus particulièrement :

- de la planification et de la gestion des activités,
- du développement artistique de la discipline à l'échelle nationale et internationale,
- des pratiques et des tendances en matière de programmation,
- du développement et du maintien de l'attrait de l'événement,
- des nouvelles pratiques en matière de marketing et de promotion,
- des nouvelles formes de partenariat financier et de services,
- des processus et des outils informatiques et bureautiques permettant une plus grande efficacité et une mémoire des procédés et des opérations.

Enfin, notons que la présentation des enjeux liés à l'évolution et à la croissance des organismes met en lumière la pertinence de penser à l'adoption de nouveaux modèles organisationnels, mieux adaptés aux réalités des organismes du secteur.

La présente étude traite de l'ensemble des fonctions de travail liées à la planification, à l'organisation, à la gestion et à la tenue d'événements culturels et l'analyse des possibilités de formation y tient une place importante. Bon nombre de ces fonctions exigent des compétences transférables dans plusieurs champs d'application. Par exemple, les titulaires d'un baccalauréat en administration ou en communications sont nombreux à travailler dans le secteur des événements culturels bien que leur formation ne les y prépare pas précisément.

Considérant que plusieurs fonctions de travail n'exigent pas de formation particulière, mais bien des connaissances et des compétences de base liées aux responsabilités et aux tâches (administration, communication, conception artistique, conception technique), l'analyse du monde de l'éducation se concentre davantage sur les formations directement liées au domaine. On tiendra compte du fait que plusieurs fonctions de travail qui ont trait aux événements culturels sont similaires à celles que l'on trouve au sein de nombreux autres types d'organismes culturels. C'est principalement le cas pour les aspects techniques et artistiques de la production de nombreuses fonctions.

3.1 Les formations collégiales associées au domaine des événements culturels

L'analyse des formations collégiales se limite aux programmes de formation techniques qui ont un lien direct avec les fonctions de travail étudiées, soit celles de la direction artistique, de la direction technique et de la direction de la production.

3.1.1 Le DEC en *Théâtre-Production* et autres formations collégiales liées à la conception artistique et technique

Pour les fonctions liées à la production et à la conception technique, les formations initiales sont généralement des programmes de formation technique (DEC). Le programme le plus souvent associé au domaine de la production et de la technique des événements culturels est celui de *Théâtre-Production*.

Ce programme, dont la durée de formation se situe entre 2 970 et 3 030 heures selon la voie de spécialisation choisie, vise à familiariser les personnes avec tous les métiers de théâtre et à les rendre aptes à travailler dans l'un des trois domaines suivants :

- la conception et la production de décors et de costumes,
- la régie, la direction technique et la direction de production,
- la conception et la production d'éclairages.

Les diplômés de ce programme peuvent exercer leurs fonctions dans le milieu du théâtre principalement et, de façon plus générale, dans différents milieux des arts de la scène. Sur le marché du travail, les diplômées et diplômés de ce programme qui ont choisi l'une des trois options Décors et costumes, Gestion et techniques de scène ou Éclairage et techniques de scène, pourront notamment remplir les fonctions suivantes :

- concepteur de décors et de costumes,
- décorateur,
- costumier,
- scénographe,
- artisan des ateliers de fabrication de décors et de costumes,
- régisseur,
- directeur technique,
- directeur de production,
- assistant metteur en scène,
- concepteur d'éclairage,
- technicien d'éclairage,
- régisseur,
- assistant,
- metteur en scène.

Ce programme de formation est dispensé par trois établissements d'enseignement collégial : le cégep John-Abbott, le cégep Lionel-Groulx et le cégep de Saint-Hyacinthe.

Plusieurs autres formations techniques sanctionnées par un diplôme d'études collégiales (DEC) ou une attestation d'études collégiales (AEC) permettent d'acquérir des compétences plus ou moins reliées aux fonctions de travail à l'étude pour ce qui est de la production et de la conception technique et artistique. Le fait que l'expérience et les habiletés des candidates et candidats prédominent souvent à l'embauche permet de croire que certaines personnes peuvent acquérir des connaissances par l'entremise d'un large éventail de programmes de formation. À titre d'exemples, mentionnons les programmes suivants :

- *Technologie de l'électronique : option audiovisuel (DEC)*
- *Techniques de muséologie (DEC)*
- *Techniques d'intégration multimédia (DEC)*
- *Art et technologie des médias (DEC)*
- *Conception sonore assistée par ordinateur (AEC)*
- *Techniques de sonorisation et d'enregistrement musical (AEC)*
- *Techniques de son (AEC)*
- *Conception sonore (AEC)*
- *Production de décors et accessoires pour costumes (AEC)*
- *Multimédia : design et production (AEC)*
- *Techniques de production en multimédia (AEC)*

La nature et la durée des formations offertes varient grandement selon qu'elles conduisent à un diplôme d'études collégiales (DEC) ou à une attestation d'études collégiales (AEC), d'une part, et selon les objectifs et les professions visés, d'autre part. Mentionnons qu'à l'enseignement collégial, les programmes conduisant à une AEC sont de courte durée : ils comportent en moyenne 33 unités et 960 heures de formation. En comparaison, les DEC sont des programmes étalés sur trois années et comportent un maximum de $91\frac{2}{3}$ unités, leur durée moyenne est de 2 617 heures, y compris la formation générale. La teneur et la profondeur des apprentissages ne sont donc pas les mêmes.

Deux programmes de formation préparent plus particulièrement à l'exercice de certaines fonctions directement liées aux événements culturels et conduisent à des attestations d'études collégiales (AEC). Ce sont :

- *Production d'événements culturels et corporatifs*, programme d'AEC dispensé à l'École du Showbusiness à Montréal,
- *Gestion d'événements et de congrès*, programme d'AEC offert au Collège Mérici à Québec.

Ces deux programmes ont été mis en place récemment; ils ne comptent que quelques années d'existence, ce qui peut expliquer qu'ils n'aient pas été mentionnés durant les consultations.

3.1.2 L'AEC en *Production d'événements culturels et corporatifs*

Depuis septembre 1999, le groupe conseil Son et Musique, communément appelé École du Showbusiness, établissement privé d'enseignement, dispense le programme *Production d'événements culturels et corporatifs*. Ce programme, d'une durée de 615 heures, est réparti sur trois sessions de 15 semaines. Il est reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec et conduit à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC).

Pour être admissibles à ce programme, les personnes doivent être titulaires d'un diplôme d'études secondaires et avoir interrompu leurs études pendant au moins deux sessions consécutives ou une année scolaire. Un processus de sélection comportant la réponse à un questionnaire et une entrevue est également prévu. Des frais totaux de 9 950 \$ doivent être déboursés par l'étudiant ou étudiante désireux de suivre ce programme de formation.

Les objectifs du programme, tels que présentés dans les documents d'information et de promotion de l'École du Showbusiness, sont de donner aux étudiantes et aux étudiants les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer différentes fonctions dans les champs d'activité suivants :

- direction et coordination de la production d'événements culturels et corporatifs,
- direction technique et régie de scène,
- assistance à la production,
- assistance technique en éclairage et en sonorisation,
- conception et opération en éclairage de scène et en effets spéciaux,
- conception et opération en sonorisation, sur scène et en studio.

Selon ces mêmes sources, les diplômées et diplômés en *Production d'événements culturels et corporatifs* pourront travailler dans le milieu culturel, au sein d'organismes, d'institutions et d'entreprises à caractère culturel (événements d'envergure, réseaux de télédiffusion, services des loisirs, maisons de production, compagnies spécialisées en services techniques, entreprises de sonorisation, d'éclairage, d'audiovisuel, etc.). Les personnes diplômées pourront aussi travailler à la réalisation d'événements d'entreprises tels que des congrès, des salons et des foires d'exposition, des réunions d'entreprise, des conférences de presse, etc.

Pour atteindre ces objectifs, le programme de formation contient une variété de cours sur une variété de sujets. Le nombre d'heures d'enseignement demeure minimal pour l'acquisition de certaines compétences, comme l'illustre le tableau qui suit.

Tableau 9 Contenu du programme collégial Production d'événements culturels et corporatifs

Titre du cours	Nombre d'heures
Direction et coordination de production	45 h
Direction technique	45 h
Régie de scène	45 h
Introduction à l'audio et au système MIDI	45 h
Sonorisation I et II	60 h
Studio I et II	60 h
Introduction à l'éclairage	45 h
Éclairage et opération de consoles	60 h
Projections et pyrotechnie	60 h
Généralités de l'industrie	60 h
Organisation d'un spectacle	45 h
Stage en milieu de travail	45 h
TOTAL	615 h

Au chapitre de l'effectif étudiant et des diplômés⁸, selon les données recueillies auprès des responsables de l'établissement d'enseignement, le programme accueille annuellement quatre ou cinq cohortes formées de 25 à 30 personnes dont la moyenne d'âge est d'environ 20 ans. Sur le plan professionnel, on trouve deux grandes catégories de personnes :

- celles pour qui la formation correspond à une nouvelle orientation professionnelle
- celles qui désirent confirmer leurs compétences acquises en milieu de travail afin d'élargir leurs perspectives de carrière dans le milieu

Toujours selon l'information recueillie auprès de l'établissement d'enseignement, la proportion de diplômés s'établit à quelque 50 p. 100. Ce résultat est expliqué par l'abandon des études lié soit à l'écart entre le rêve et la réalité, le milieu artistique est souvent idéalisé, soit par l'entrée en emploi avant la fin du programme.

3.1.3 L'AEC en *Gestion d'événements et de congrès*

Dispensé par le Collège Mérici, établissement d'enseignement privé, le programme *Gestion d'événements et de congrès* existe depuis l'automne 2001. Il est reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec et conduit à une attestation d'études collégiales (AEC). Il a été conçu à la demande du milieu et en collaboration avec lui, à savoir des employeurs à la recherche de candidats et candidates possédant certaines connaissances particulières. Les droits de scolarité associés à ce programme s'élèvent à 3 500 \$.

Les personnes admissibles à ce programme doivent posséder une formation jugée suffisante par le Collège et satisfaire à l'une des conditions suivantes :

- avoir interrompu ses études pendant au moins deux sessions consécutives ou une année scolaire;
- être visée par une entente conclue entre le Collège et un employeur ou par un programme gouvernemental;
- avoir complété au moins une année d'études postsecondaires échelonnée sur une période d'un an ou plus.

⁸ Informations recueillies auprès de la direction de l'École du Showbusiness.

De plus, les candidates et candidats doivent réussir un test d'anglais et satisfaire à certains critères lors d'une entrevue de sélection.

Plus particulièrement, la direction du programme souhaite que les personnes présentent les caractéristiques suivantes :

- s'intéresser aux événements spéciaux, aux congrès et aux foires;
- avoir des aptitudes en organisation, en planification et en supervision;
- démontrer de l'intérêt et des aptitudes pour la vente, les négociations et les tâches administratives;
- aimer travailler auprès du public;
- aimer travailler de façon méthodique, selon des normes établies;
- être capable de faire face à des situations imprévues et de travailler sous pression;
- faire preuve d'un bon sens de l'initiative et des responsabilités ainsi que de créativité, de dynamisme et d'adaptabilité;
- démontrer une capacité à résoudre des problèmes et à travailler en équipe.

Les objectifs d'apprentissage du programme, tels que présentés dans les documents d'information et de promotion du Collège Mérci, sont les suivants :

- promouvoir des services de conférences, de congrès et de foires commerciales;
- analyser l'envergure d'un événement;
- négocier des produits et des services en fonction d'un événement;
- rechercher des commanditaires et des organismes de subventions;
- planifier le déroulement d'un événement et établir la programmation;
- coordonner les services en relation avec les événements tels que le transport des participants, l'hébergement, la restauration, la sécurité, l'accueil et l'inscription, la logistique, la signalisation, les services d'interprétation, l'équipement audiovisuel;
- coordonner les communications, les relations publiques et la publicité entourant un événement;
- organiser les divertissements et les activités sociales des participants;
- assurer le suivi financier;
- rédiger des procédures administratives;
- sélectionner et embaucher le personnel de soutien ou les sous-traitants et assurer leur formation.

D'une durée de 690 heures réparties sur plusieurs mois à temps plein (8 h 30 à 16 h 30, du lundi au vendredi) ou selon la formule soirées et fin de semaine, le contenu du programme s'attarde à de nombreuses dimensions liées à la gestion et aux communications dans le secteur des événements culturels et de congrès, comme le présente le tableau suivant.

Tableau 10 Contenu du programme collégial *Gestion d'événements et de congrès*

Titre du cours	Nombre d'heures
Introduction à la gestion d'événements et de congrès	45 h
Introduction aux technologies de l'informatique	45 h
Anglais de la gestion d'événements et de congrès	45 h
Identification de marché et sollicitation de clientèle	45 h
Accueil et service à la clientèle	45 h
Planification et organisation d'événements et de congrès	75 h
Communication et publicité	45 h
Gestion financière d'événements et de congrès	45 h
Marketing des services	45 h
Gestion des ressources humaines	45 h
Recherche / financement et négociations avec les fournisseurs	45 h
Vente de produits et de services touristiques	45 h
Plan de carrière et intégration au milieu de travail	120 h
TOTAL	690 h

Sur le plan de l'effectif étudiant et des diplômés⁹, selon les informations recueillies auprès des représentants de l'établissement d'enseignement, comme le programme n'a été enseigné qu'un an, les données pourraient évoluer au cours des prochaines années. On tend vers un minimum de deux cohortes par an et qui comptent une vingtaine de personnes chacune.

La première cohorte, qui comptait 27 inscriptions, a enregistré 22 personnes diplômées. Dans la deuxième cohorte, 18 personnes avaient été inscrites et 14 ont obtenu leur diplôme. La proportion de diplômés s'établit donc à 80 p. 100. La moyenne d'âge des étudiants est d'environ 35 ans. On retrouve deux grandes catégories de personnes :

- celles pour qui la formation correspond à une nouvelle orientation professionnelle;
- celles qui désirent acquérir de nouvelles compétences afin d'élargir leurs perspectives de carrière dans le milieu.

Toujours selon les informations fournies par les représentants de l'établissement d'enseignement, les personnes diplômées en *Gestion d'événements et de congrès* peuvent occuper les types d'emplois suivants :

- planificateur de réunions, de congrès, d'événements spéciaux, de foires commerciales;
- organisateur de conférences, de festivals, de congrès;
- coordonnateur d'événements spéciaux;
- agent des services de planification de congrès.

9 Informations recueillies auprès de la direction du Collège Mérci

Elles peuvent travailler au sein d'organismes et entreprises divers, notamment :

- les associations touristiques,
- les offices de tourisme et de congrès
- les organismes qui organisent des événements et des congrès,
- les hôtels,
- les centres de plein air et de villégiature,
- les corporations,
- les associations commerciales et professionnelles,
- les centres de congrès et de conférences,
- les services gouvernementaux.

3.1.4 Le DEC en *Techniques de tourisme*

Le programme *Technique de tourisme*, rarement associé aux fonctions du secteur des événements culturels, est dispensé par de nombreux établissements d'enseignement collégial.

Ce programme vise à rendre les personnes aptes à exercer la profession de technicien en tourisme. La fonction de travail consiste principalement à accueillir la clientèle touristique et à lui offrir des services :

- guider et animer des groupes;
- développer, commercialiser et vendre des produits et des services touristiques;
- assurer la gestion d'événements touristiques et le traitement des tâches administratives dans l'entreprise où leurs services sont retenus.

Le champ d'intervention professionnel se divise en deux grandes catégories, soit les services à la clientèle et les services techniques et administratifs. La première catégorie amène la personne à travailler sur le terrain, en contact direct avec la clientèle. Quant à la deuxième catégorie, elle est davantage associée à un travail de bureau en marketing et en développement de produits et de services. Précisons que la nature des responsabilités assumées par ces personnes est fonction de la taille de l'entreprise. Un emploi au sein d'une petite entreprise permet ainsi d'effectuer un plus large éventail de tâches alors que le travail dans une plus grande organisation a tendance à être plus fractionné et plus hiérarchisé.

Ainsi, à la lumière des objectifs d'apprentissage du programme et des perspectives d'emploi qui s'y rattachent, on peut associer ce type de formation à des fonctions du domaine des communications, de la logistique et de l'accueil dans le secteur des événements culturels. La dimension internationale et la portée touristique de certains événements culturels permettent également d'établir des liens entre le programme *Technique de tourisme* et les fonctions de travail du secteur. Notons toutefois que les démarches de consultation n'ont pas permis d'établir de tels liens entre ce programme de formation et des fonctions de travail.

3.2 Les formations universitaires

Dans la liste des formations pouvant être associées aux fonctions de travail du domaine, on pense particulièrement à deux programmes universitaires :

- le diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en *Gestion d'organismes culturels pour les fonctions administratives*, programme de formation dispensé par l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC);
- le baccalauréat en *Animation et recherche culturelles* dispensé par l'Université du Québec à Montréal (le certificat existe également).

3.2.1 Le DESS en *Gestion d'organismes culturels pour les fonctions administratives*

Le programme en *Gestion d'organismes culturels pour les fonctions administratives* conduit à un diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS). Les objectifs d'apprentissage du programme sont les suivants :

- fournir aux gestionnaires actuels ou aux futurs gestionnaires d'organismes culturels les connaissances appropriées à l'exercice de la direction;
- favoriser l'amélioration du fonctionnement des organismes culturels par la formation ou le perfectionnement de leurs gestionnaires;
- offrir un enseignement en gestion qui tienne compte des particularités de la pratique artistique.

Ce programme de 30 unités est d'une durée minimale d'un an pour les étudiantes et étudiants inscrits à temps plein et d'une durée maximale de quatre ans pour les étudiants inscrits à temps partiel. Deux profils sont offerts : gestion des arts et gestion des industries culturelles.

Le diplôme s'adresse aux gestionnaires qui travaillent dans le domaine culturel et qui désirent parfaire leurs connaissances en gestion. Une trentaine de candidates ou candidats sont admis chaque année. Ce type de formation a été mentionné à quelques reprises pour des fonctions de direction administrative durant les consultations menées dans le cadre de la présente étude.

3.2.2 Le baccalauréat en *Animation et recherche culturelles*

Le programme de baccalauréat en *Animation et recherche culturelles* forme des professionnels capables de penser l'action culturelle et d'intervenir méthodiquement dans ce champ, en vue de participer au développement culturel et local.

Selon les documents d'information disponibles, les objectifs particuliers de ce programme sont de former des professionnels de niveau universitaire capables d'animer des groupes, de diffuser la culture, de promouvoir l'initiative culturelle dans le sens de la démocratisation de la culture artistique et de la reconnaissance des cultures minoritaires et capables de travailler au développement culturel sur le plan national, régional ou local dans le sens du changement et de l'amélioration de la qualité de la vie. Les habiletés ainsi acquises se traduiront par une certaine polyvalence des étudiantes et étudiants, qui seront capables d'accomplir des tâches professionnelles variées, reliées à la recherche et à l'analyse, à l'animation et à la communication, à la conception et à la gestion, à l'organisation et à la coordination, à la planification, à la programmation et à l'évaluation dans le secteur culturel.

Bien que les apprentissages liés à ce programme de formation semblent correspondre à des compétences nécessaires pour exercer des fonctions de gestion dans le secteur des événements culturels, le nombre de personnes diplômées de ce programme et travaillant dans ce secteur demeure relativement peu élevé comparativement au programme dispensé par les HEC Montréal.

3.2.3 Le baccalauréat en *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie*

Aux programmes de formation déjà mentionnés et à ceux de nature plus générale souvent suivis par les personnes du secteur des événements culturels, principalement les formations universitaires dans les domaines de l'administration et des communications, s'ajoute un programme qui peut être approprié à certaines fonctions de travail. Il s'agit du baccalauréat en *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie* dispensé par l'Université du Québec à Montréal.

Les personnes diplômées de ce programme, qui a été mentionné lors de la démarche de consultation auprès des organismes, occupent souvent des fonctions liées aux communications. L'analyse des objectifs d'apprentissage et des cours laisse toutefois croire que la formation pourrait également mener à des fonctions liées à la logistique et à l'accueil, dans la mesure où plusieurs événements culturels accueillent des étrangers, artistes et autres.

En fait, l'objectif de ce programme universitaire est de former des professionnels capables de gérer le phénomène touristique et les diverses entreprises qui y sont reliées, par l'acquisition de connaissances en gestion présentées sous différents angles (sociologique, culturel et économique). L'étudiant développera des compétences particulières dans l'une ou l'autre des sphères d'activité tourisme ou hôtellerie. La formation en tourisme vise plus particulièrement l'étude des dimensions suivantes : distribution, accueil, promotion, développement et organisation du produit touristique.

3.3 *L'adéquation entre la formation et le marché du travail*

Plusieurs programmes collégiaux et universitaires répondent aux besoins de formation liés à un grand nombre de fonctions de travail de différents niveaux et catégories d'intervention du secteur des événements culturels. On compte trois programmes qui ont un lien direct avec la gestion et la production de tels événements.

Les points qui suivent mettent en lumière les principaux constats résultant de la recherche d'adéquation entre les fonctions de travail étudiées et les programmes de formation existants.

3.3.1 La direction administrative et la direction des communications

Les fonctions de direction et de coordination ainsi que les tâches techniques liées à l'administration sont largement couvertes tant au collégial (notamment les techniques bureautiques et administratives) qu'à l'université (les baccalauréats en gestion ou en administration). On doit noter que deux programmes universitaires, particuliers au secteur culturel, sont également offerts (*Gestion des organismes culturels* ainsi que *Animation et recherches culturelles*).

Aux fonctions liées aux communications correspondent des formations universitaires et collégiales en communications ou en administration selon un profil spécialisé en marketing / promotion. On remarque également que des personnes assumant des responsabilités liées aux fonctions de communication (financement, marketing, développement de public, etc.) sont titulaires de diplômes universitaires en *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie*. Il faut dire que ce programme comporte une série de cours dans

les domaines de la gestion, du marketing et de la mise en marché, mais également dans ceux de la gestion d'événements et de l'accueil, ce qui n'est pas étranger au fait que les personnes qui assument des fonctions en ce domaine possèdent ces formations, comme on le soulignait dans la section précédente.

À la lumière de ces faits et des résultats de la démarche de consultation auprès des organismes du secteur, on peut affirmer que, pour les fonctions de travail des catégories direction administrative et direction des communications, les besoins en formation demeurent très particuliers et ne concernent souvent pas les connaissances ou compétences de base : ils relèvent davantage du perfectionnement.

3.3.2 La direction de la production et la direction technique

Pour ce qui est de la direction de la production et de la direction technique, on constate que les fonctions de travail varient selon le champ culturel ou artistique dans lequel s'inscrit l'événement en cause. Une différence est manifeste si l'on compare les événements en arts de la scène et ceux qui relèvent d'autres disciplines. Les responsabilités et les tâches ainsi que la main-d'œuvre associée à la production et à la technique sont nombreuses dans les arts de la scène. Cela signifie que ces fonctions occupent une place plus importante pour ce qui est de la planification et de l'organisation. Pour certaines disciplines, les fonctions de production sont davantage associées à la logistique, tandis que les fonctions liées à la technique exigent des spécialistes en la matière. Par exemple, dans le domaine des arts médiatiques, la production compte principalement sur le travail d'ingénieurs du son, de projectionnistes, de techniciens en multimédia, etc. Incidemment, les besoins de formation ne sont pas les mêmes d'un type de production à un autre.

Toutefois, qu'elles soient d'un type ou d'un autre, les fonctions liées à la direction de la production et à la direction technique ne semblent pas poser de problème sur le plan de la formation. Les programmes existants permettent de répondre aux besoins du marché.

Dans le domaine des arts de la scène, les diplômées et diplômés du programme collégial *Théâtre-production* occupent une place de plus en plus grande. On peut prévoir que de plus en plus de personnes diplômées travailleront dans le secteur de la culture, que la formation gagnera en notoriété et en reconnaissance auprès des employeurs, et que ce type de formation pourra davantage constituer un facteur déterminant dans l'embauche de la main-d'œuvre.

En contrepartie, compte tenu de sa durée, de la nature des apprentissages visés et des cours dispensés, l'attestation d'études collégiales *Production d'événements culturels et corporatifs* ne peut préparer les personnes à occuper des fonctions de direction ou de coordination, comme le laisse entendre l'établissement qui le dispense. La comparaison entre ce programme et *Théâtre-Production* donne toute sa valeur à cette affirmation. On peut penser que *Production d'événements culturels et corporatifs* permet davantage de former du personnel de soutien technique qui requiert un niveau de qualification moins élevé.

3.3.3 La direction de la logistique et de l'accueil

Aucune formation spéciale, que ce soit à l'université ou au collégial, ne prépare actuellement à l'exercice des fonctions liées à la logistique et à l'accueil.

En fait, les consultations permettent de constater que la frontière entre l'amateur et le professionnel, pour cette catégorie de fonctions, est difficile à établir. La formation des personnes travaillant au sein des organismes rencontrés est diverse et liée ou non au domaine de la culture. La formation en *Théâtre-*

production semble plus fréquente, mais le lien se situe davantage sur le plan fonctionnel (similitude de la démarche plus que de la fonction même) que sur celui de la formation.

Par contre, bien que rares chez les personnes en place, les programmes *Techniques de tourisme* et *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie* offrent des apprentissages et l'acquisition de compétences facilement transférables au secteur des événements culturels et ce, tant sur le plan de la direction que sur celui des postes à la coordination et au soutien. Cependant, le lien entre ces programmes de formation et les fonctions de travail de la catégorie direction de la logistique et de l'accueil demeure méconnu tant des établissements d'enseignement que des employeurs du secteur.

Aux dires de plusieurs producteurs, les compétences et les connaissances nécessaires pour assumer les fonctions liées à la logistique et à l'accueil n'exigent pas de formation spéciale; un gestionnaire compétent ou un directeur de production expérimenté peuvent aisément occuper les postes de responsabilités liés à ces fonctions. Le partage du savoir-faire et de l'expérience à l'interne ainsi que l'apprentissage sur le terrain sont pour eux les meilleures écoles. Dans ce contexte, une attestation d'études collégiales en *Gestion d'événements et de congrès* semble pertinente pour combler les besoins de formation du personnel de soutien intervenant dans les opérations. À noter que le terme « gestion », utilisé pour nommer le programme, ne devrait pas laisser croire qu'on forme des gestionnaires d'événements et de congrès. La durée et la nature des cours offerts permettent davantage d'associer ce programme à des fonctions de soutien dans les catégories de fonction liées à l'administration, aux communications ou à la logistique et à l'accueil.

Notons enfin qu'un grand nombre de tâches liées à la tenue d'un événement ne requièrent aucune formation et expérience particulières, mais davantage un profil particulier.

3.3.4 Constats généraux

Au-delà du lien entre les programmes de formation et les fonctions de travail étudiées, l'analyse du marché du travail et des besoins de formation permet d'établir un certain nombre de constats généraux. Ceux-ci sont notamment liés au niveau de complexité des fonctions et au secteur d'emploi que représentent les événements culturels.

L'étude met en lumière la complexité d'une majorité de fonctions de travail en raison principalement des exigences et de la particularité du cycle de production. L'embauche de titulaires d'un diplôme d'études universitaires semble associée à cette complexité. La prédominance de cette main-d'œuvre s'étend au-delà des postes de direction.

En fait, outre les fonctions techniques de production et celles du personnel de soutien, la majorité des fonctions (adjoints, professionnels) des différentes catégories étudiées sont remplies par des diplômés universitaires. Dans ce contexte, et considérant les liens établis précédemment entre les besoins du secteur et la formation dispensée, il semble que les formations universitaires offertes actuellement comblent une grande partie des besoins de formation. Les besoins relevés, ainsi que ceux soulignés par les gestionnaires consultés, ont davantage trait au perfectionnement qu'à la formation initiale. Les principaux besoins exprimés à cet égard ont été précisés à la section précédente.

Bien que le secteur des événements culturels soit en pleine structuration, on n'envisage pas de croissance suffisante pour qu'il puisse absorber un nombre important de spécialistes de l'organisation et de la gestion d'événements culturels. Dans ce sens, avant de mettre en place de nouveaux programmes de formation conçus spécialement pour le secteur des événements culturels, on devrait s'assurer de l'existence d'une offre d'emploi suffisante. Les indicateurs laissent croire que les programmes actuels permettent de combler les besoins de formation initiale.

L'évolution des fonctions de travail est grandement liée à l'évolution du secteur culturel en général. La nécessité de se soumettre de plus en plus aux règles du marché pour augmenter les revenus a obligé une majorité d'organismes culturels à intégrer des fonctions de gestion et de communications sans oublier le financement, les partenariats, le développement de publics, le marketing, la promotion, etc. Les événements culturels s'inscrivent dans cette lignée.

Ces fonctions de gestion et de communication sont également adaptées aux besoins du secteur culturel bien que, actuellement, les formations universitaires de premier cycle ne contiennent pas de cours sur les particularités et les besoins du secteur de la culture.

Des préoccupations quant à la professionnalisation du secteur des événements culturels ont souvent été exprimées au cours de la démarche de consultation. Toutefois, outre la création de nouveaux métiers liés à certaines fonctions particulières (financement, représentation politique, partenariat, développement de publics) et l'absence de formation directement liée aux fonctions de logistique et d'accueil, la professionnalisation n'est pas liée à la formation. En fait, elle se traduit davantage par la capacité des organismes à offrir des conditions de travail, un niveau de rémunération et des perspectives de carrière adéquats à des gens ayant acquis les connaissances et les compétences associées aux programmes de formation déjà offerts.

4

Pistes d'intervention

4.1 Les interventions sur le plan de la formation

4.1.1 La formation universitaire

Considérant

- que les personnes qui remplissent les fonctions de travail associées à la direction artistique, à la direction administrative et à la direction des communications possèdent généralement une formation universitaire;
- que les formations universitaires offertes actuellement comblent une grande partie des besoins;
- que les besoins de formation tels qu'exprimés par les organismes du secteur concernent le perfectionnement;
- que les principaux moyens de perfectionnement dans le secteur sont les séminaires, les conférences et les colloques ainsi que le ressourcement et le partage de savoir-faire entre les organismes,

nous recommandons

- que les établissements d'enseignement universitaire concernés analysent la possibilité d'intégrer aux programmes de formation — principalement en gestion, en administration, en communications — des cours optionnels portant sur les réalités du secteur de la culture;
- que les employeurs du secteur et que les responsables du programme de formation en *Gestion du tourisme et de l'hôtellerie* dispensé à l'UQAM soient informés des liens à établir entre ce programme et certaines fonctions de travail du secteur;
- que les établissements d'enseignement poursuivent l'intégration de cours de gestion aux formations artistiques;
- que soit maximalisée la contribution des associations, des regroupements et des organismes du milieu au perfectionnement, au ressourcement et au partage de savoir-faire.

4.1.2 La formation collégiale

Considérant

- que des programmes de formation de l'ordre collégial préparent à l'exercice d'un bon nombre de fonctions de travail du secteur;
- que c'est l'expérience et non la formation qui prime au moment de l'embauche;
- que les connaissances et les habiletés sur le plan de la gestion de carrière sont essentielles aux travailleurs contractuels;

- que la dénomination des programmes, l'information publiée ainsi que le contenu des promotions touchant la *Production d'événements culturels et corporatifs* et la *Gestion d'événements et de congrès* sont ambigus quant au niveau et à la nature des fonctions de travail auxquelles ils préparent,

nous recommandons

- que les AEC soient révisées de façon à cibler des fonctions de travail liées à la production et à la technique ainsi que des fonctions de soutien dans le domaine de l'administration, des communications et de la logistique, et ce, en utilisant une dénomination et une promotion adéquates;
- que le milieu de l'éducation et le secteur des événements culturels soient sensibilisés à l'existence de programmes de formation adaptés à certaines fonctions de travail, notamment le programme *Techniques de tourisme*;
- que les programmes de formation portant sur les fonctions relevant de la logistique, de l'accueil et de la production comportent des apprentissages pratiques (stages);
- que l'intégration de cours en gestion de carrière et en préparation à l'emploi pour les travailleurs autonomes soit poursuivie.

4.2 Autres pistes d'intervention découlant de l'étude

4.2.1 Les organismes du secteur

Considérant

- que les organismes doivent souvent composer avec un personnel insuffisant et un taux de roulement élevé du personnel;
- que plusieurs organismes sont en situation de précarité financière, ce qui fragilise leur pérennité et ne leur permet pas d'être compétitifs sur le plan des conditions de travail offertes,

nous recommandons

- que le transfert et le partage des connaissances et expériences au sein des organismes soient facilités;
- que des actions soient entreprises pour s'assurer de l'existence et de la disponibilité d'une relève pour les postes de direction administrative et de direction artistique;
- que des solutions durables au « sempiternel » problème du financement soient trouvées.

4.2.2 Les partenaires du secteur

Considérant

- que les organismes du secteur doivent multiplier les sources de revenus et les partenariats divers;
- que les organismes du secteur ne bénéficient pas de garanties de financement pour une période comparable (souvent trois ans) à celle d'organismes d'autres secteurs de la culture;
- que les postes de direction artistique et de direction administrative soulèvent des interrogations quant à l'existence et à la disponibilité d'une relève;

- que l'on constate une absence de coordination entre les partenaires dans le développement d'attestations d'études collégiales pertinentes,

nous recommandons

- que les besoins de formation relatifs à l'intégration de nouvelles fonctions de travail liées au financement, à la représentation politique et au marketing soient analysés;
- que les possibilités et les retombées d'une officialisation du partage des ressources et de la création de mécanismes incitatifs en ce sens soient analysées;
- qu'un mécanisme de rétro-information facilitant la coordination de l'offre de formation dans le secteur des événements culturels soit mis en place;
- que des recherches en vue d'élaborer des modèles organisationnels davantage adaptés aux réalités et aux enjeux des organismes du secteur soient réalisées.

Bibliographie

BÉNITO, Luc. « État des lieux des festivals en France », *Téoros*, printemps 2002, p. 48 à 56.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME. *Coordonnateur d'activités spéciales, Normes de compétences nationales pour l'industrie canadienne du tourisme*, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, 1999, 40 pages.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME. *Directeur d'activités spéciales, Normes de compétences nationales pour l'industrie canadienne du tourisme*, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, 1999, 40 pages.

DUBOIS, Bernard et associés. *Analyse des problématiques de main-d'œuvre dans les organismes de festivals et de grands événements culturels de l'île de Montréal*, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, septembre 1999, 44 pages.

GRUPE DBSF. *Diagnostic des ressources humaines des organisations membres du RÉMI*, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), octobre 2001, 49 pages.

LEBLANC, France. *Pour l'instauration d'un service de recrutement et de partage de la main-d'œuvre, Définition d'un mécanisme de partage des ressources humaines*, Festivals Montréal, décembre 2000, 51 pages.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Électrotechnique, Technicienne ou technicien d'appareils électroniques et technicienne ou technicien d'appareils audiovisuels, Étude préliminaire, Collecte de données supplémentaires*, Direction générale de la formation professionnelle et technique, MEQ, gouvernement du Québec, 2000, 93 pages.

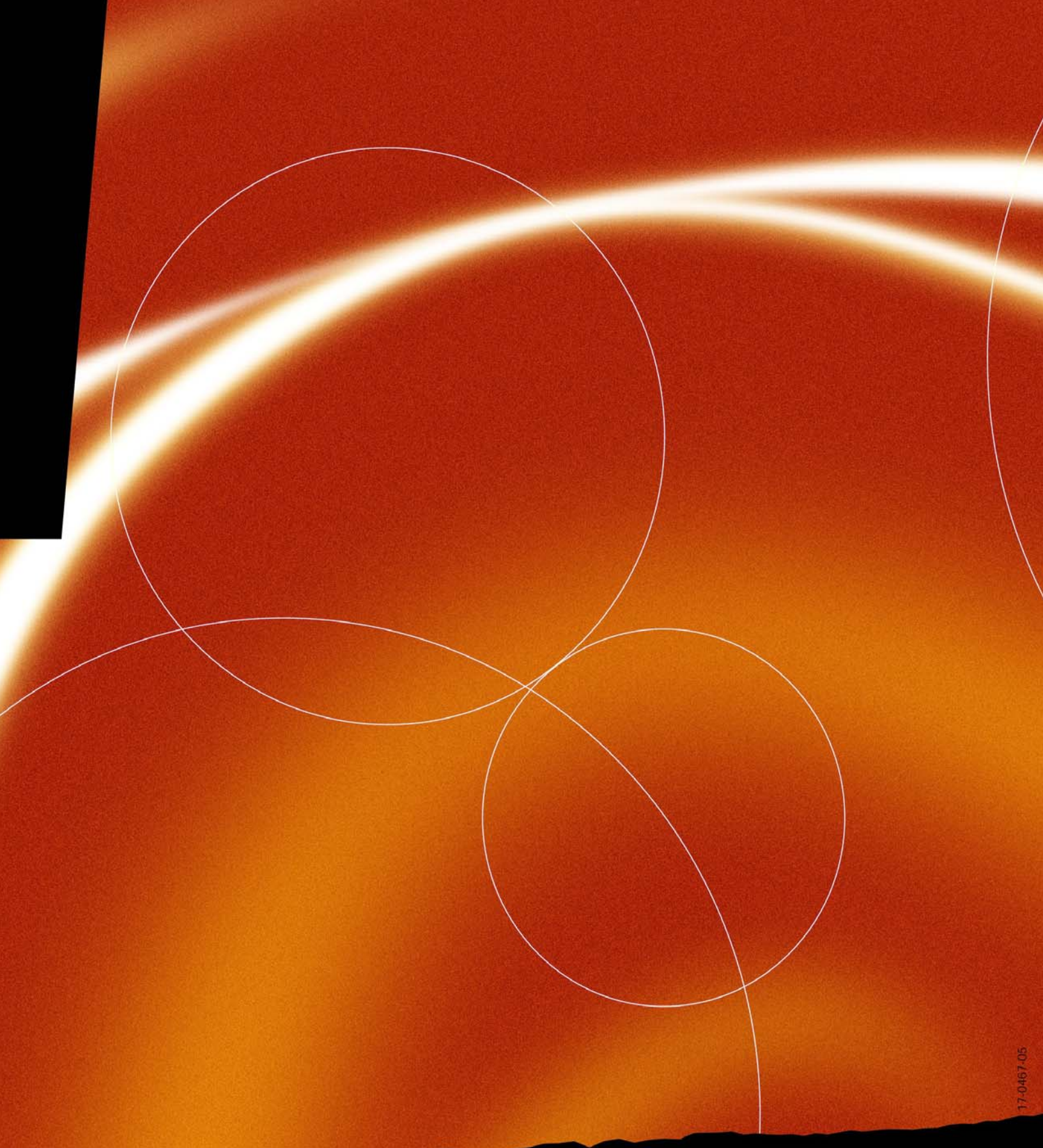
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS, CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE, *Représentation d'artistes, agentes, agents, gérantes et gérants, Étude des besoins en formation artistique*, MEQ, gouvernement du Québec, 2002, 125 pages.

OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS. *Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001*, Festivals Montréal, mars 2002, 51 pages.

RENAUD, Jacques. *Le management d'événement*, Montréal, Éditions Transcontinental inc., 2000, 222 pages.

REPÈRES (Société GRICS). *Emploi-Avenir 2000*, Développement des ressources humaines Canada, 2001.

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS. *Analyse de la profession, Chargée ou chargé de projet à l'action éducative et culturelle*, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture, 2000, 48 pages.



17-0467-05

Québec 

Une réalisation de :
• Ministère de l'Éducation
• Ministère de la Culture et des Communications


CORHC
Conseil québécois des
ressources humaines
en culture