



ÉTUDE DE BESOINS DE FORMATION CONTINUE POUR LA RÉGION DE MONTRÉAL

Étude déposée au Conseil de la formation continue arts
et culture de Montréal (CFC)

Septembre 2026



Conseil de la formation
continue arts et culture
de Montréal



REMERCIEMENTS

Le Conseil de la formation continue arts et culture de Montréal (CFC) tient à remercier son comité exécutif pour son soutien dans la réalisation de cette étude, ainsi que le comité de travail qu'il a mandaté pour en assurer l'encadrement.

Le CFC souhaite également remercier l'ensemble des personnes ayant participé à l'étude, de même que le Conseil des arts de Montréal, qui a généreusement offert une salle pour la tenue des groupes de discussion.

La réalisation de cette étude de besoins de formation a été rendue possible grâce à la contribution financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de Compétence Culture, comité sectoriel de la main-d'œuvre en culture.



Cette étude a été réalisée par la firme Alia Conseil.



TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	4
Liste des figures.....	6
1. Mise en contexte de l'étude	8
<i>Limites de l'étude.....</i>	<i>9</i>
2. Le CFC et la formation continue : mandat, contexte et environnement montréalais.....	10
2.1 Mandat du CFC.....	10
2.2 Portrait du secteur culturel de la région montréalaise.....	11
3. Méthodologie.....	12
3.1 Études et documents consultés	12
3.2 Groupes de discussion.....	13
3.3 Sondage.....	15
3.5 Notes méthodologiques	17
4. Défis et enjeux.....	18
4.1 Résultats du sondage.....	18
4.2 Résultats qualitatifs complémentaires.....	22
5. Compétences transversales actuelles et futures	26
5.1 Compétences prioritaires.....	26
5.2 Compétences spécifiques prioritaires	29
5.3 Compétences du futur.....	32
5.4 Transformations du milieu culturel qui impacteront le plus les compétences requises par le milieu.....	36
6. Synthèse et pistes de réflexion pour le CFC.....	40
6.1 Synthèse des principaux résultats.....	40
6.2 pistes de réflexion pour le CFC.....	44
Annexe A. Liste des études et des documents consultés.....	47
Annexe B. résumé des groupes de discussion.....	48
Annexe C. Portrait détaillé des personnes ayant répondu au sondage.....	72
Annexe D. Liste des 22 ensembles de compétences transversales identifiées par les groupes de discussion.....	77
Annexe E. Défis identifiés par les personnes ayant répondu au sondage.....	85
Annexe F. Défis ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou le travail, en fonction du rôle principal	87
Annexe G. Compétences à développer en priorité dans les 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	91
Annexe H. Portrait des 22 ensembles de compétences et leurs compétences spécifiques priorisées par les personnes ayant répondu au sondage.....	95
Annexe I. ensembles de Compétences qui gagneront en importance dans les 5 prochaines années, en fonction du rôle principal.....	136
Annexe J. Transformations du milieu culturel qui auront le plus d'impact sur les compétences dans les 5 prochaines années, en fonction du rôle principal	138

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les 5 défis ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou sur le travail culturel, en fonction du rôle professionnel principal.....	20
Tableau 2. Ensembles de compétences à développer en priorité dans les 3 prochaines années.....	27
Tableau 3. Les 5 principaux ensembles de compétences à développer en priorité dans les 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel.....	28
Tableau 4. Les 5 principaux ensembles de compétences qui gagneront en importance dans les 5 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	35
Tableau 5. Les 5 principales transformations du milieu culturel qui auront le plus d'impact sur vos compétences dans les 5 prochaines années.....	39
Tableau 6. Synthèse des défis et des transformations qui ont le plus d'impact sur le secteur culturel, selon les données du sondage.....	40
Tableau 7. Synthèse des compétences priorisées, selon les données du sondage.....	43
Tableau 8. Compétences spécifiques en Gestion de projet à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	96
Tableau 9. Compétences spécifiques en Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	98
Tableau 10. Compétences spécifiques en Gestion des ressources humaines à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	100
Tableau 11. Compétences spécifiques en Développement organisationnel et transformation à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	102
Tableau 12. Compétences spécifiques en Développement et gestion des talents à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	104
Tableau 13. Compétences spécifiques en Gestion organisationnelle et gouvernance à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	106
Tableau 14. Compétences spécifiques en Priorisation et positionnement à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	107
Tableau 15. Compétences spécifiques en Pratique artistique et démarche Création à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	109
Tableau 16. Compétences spécifiques en Organisation d'événements à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....	110

Tableau 17. Compétences spécifiques en Apprentissage et formation | Relève et transmission à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....112

Tableau 18. Compétences spécifiques en Éthique professionnelle et posture à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....113

Tableau 19. Compétences spécifiques en Financement, diversification des revenus et philanthropie à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....115

Tableau 20. Compétences spécifiques en Médiation culturelle et développement des publics à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....117

Tableau 21. Compétences spécifiques en Marketing et promotion à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....119

Tableau 22. Compétences spécifiques en Découvrabilité, données et publics à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....121

Tableau 23. Compétences spécifiques en Communication et argumentaire de vente (« pitch ») à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....123

Tableau 24. Compétences spécifiques en Partenariat, mutualisation et collaboration à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal 125

Tableau 25. Compétences spécifiques en Santé mentale et physique | Durabilité professionnelle à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....127

Tableau 26. Compétences spécifiques en Transformation numérique : IA et littératie numérique à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....129

Tableau 27. Compétences spécifiques en Droits d’auteur et connaissances légales à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal 131

Tableau 28. Compétences spécifiques en Équité, diversité et inclusion à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal 133

Tableau 29. Compétences spécifiques en Comprendre l’écosystème et les cadres du milieu culturel à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal.....135

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Rôle principal occupé par les personnes ayant répondu au sondage	15
Figure 2. Secteurs sélectionnés par les personnes ayant répondu au sondage (plusieurs réponses possibles)	16
Figure 3. Fonctions sélectionnées par les personnes ayant répondu au sondage (plusieurs réponses possibles)	17
Figure 4. Principaux défis rencontrés par les personnes ayant répondu au sondage et défis ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou sur le travail culturel.....	18
Figure 5. Les 12 compétences spécifiques ayant été les plus sélectionnées pour être développées au cours des 3 prochaines années	30
Figure 6. Ensembles de compétences sélectionnés par le TIERS des répondants qui gagneront en importance dans les 5 prochaines années.....	34
Figure 7. Transformations du milieu culturel qui auront le plus d'impact sur vos compétences dans les 5 prochaines années (5 choix maximum).....	37
Figure 8. Quelles compétences spécifiques en Gestion de projet souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	95
Figure 9. Quelles compétences spécifiques en Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	97
Figure 10. Quelles compétences spécifiques en Gestion des ressources humaines souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	99
Figure 11. Quelles compétences spécifiques en Développement organisationnel et transformation souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?.....	101
Figure 12. Quelles compétences spécifiques en Développement et gestion des talents souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	103
Figure 13. Quelles compétences spécifiques en Gestion organisationnelle et gouvernance souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	105
Figure 14. Quelles compétences spécifiques en Priorisation et positionnement souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	107
Figure 15. Quelles compétences spécifiques en Pratique artistique et démarche Création souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	108
Figure 16. Quelles compétences spécifiques en Organisation d'événements souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	110
Figure 17. Quelles compétences spécifiques en Apprentissage et formation Relève et transmission souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	111

Figure 18. Quelles compétences spécifiques en Éthique professionnelle et posture souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	113
Figure 19. Quelles compétences spécifiques en Financement, diversification des revenus et philanthropie souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	114
Figure 20. Quelles compétences spécifiques en Médiation culturelle et développement des publics souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	116
Figure 21. Quelles compétences spécifiques en Marketing et promotion souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	118
Figure 22. Quelles compétences spécifiques en Découvrabilité, données et publics souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	120
Figure 23. Quelles compétences spécifiques en Communication et argumentaire de vente (« pitch ») souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	122
Figure 24. Quelles compétences spécifiques en Partenariat, mutualisation et collaboration souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	124
Figure 25. Quelles compétences spécifiques en Santé mentale et physique Durabilité professionnelle souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années? ...	126
Figure 26. Quelles compétences spécifiques en Transformation numérique : IA et littératie numérique souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	128
Figure 27. Quelles compétences spécifiques en Droits d’auteur et connaissances légales souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	130
Figure 28. Quelles compétences spécifiques en Équité, diversité et inclusion souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	132
Figure 29. Quelles compétences spécifiques en Comprendre l’écosystème et les cadres du milieu culturel souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?	134

1. MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le **Conseil de la formation continue arts et culture de Montréal (CFC)** agit comme entité régionale responsable de l'offre de formation continue du secteur des arts et de la culture pour le territoire montréalais. À titre de promoteur collectif, le CFC assure la coordination des projets de formation continue destinés aux professionnelles et aux professionnels à des fins de développement professionnel. Il agit en concertation avec ses partenaires et ses collaboratrices et ses collaborateurs pour assurer le déploiement d'une offre de formation de qualité et diversifiée qui répond aux besoins des différents secteurs du milieu culturel de la région de Montréal, en respect de l'équilibre de la diversité et des dynamiques disciplinaires propres à l'écosystème artistique et culturel montréalais.

Dans le cadre de la récente redéfinition de son mandat, le CFC souhaitait réaliser une étude visant à dresser le portrait des besoins de formation communs à l'ensemble des sous-secteurs artistiques et culturels de la région montréalaise. Cette nouvelle étude vise notamment à actualiser l'étude publiée en 2022 par l'INRS, laquelle avait fortement été teintée du contexte post-COVID de l'époque¹. Qui plus est, sa portée concernait uniquement les organismes membres du CFC. L'étude actuelle vise une portée plus large en vue de dresser le portrait de l'ensemble des disciplines et des sous-secteurs artistiques et culturels de la région montréalaise.

Dans ce contexte, la firme Alia Conseil a été mandatée pour réaliser **une étude régionale portant sur les besoins de formation continue pour la région de Montréal**, laquelle permettra au CFC de disposer de toutes les informations pertinentes pour développer et soutenir des programmes de formation continue structurants (de type « tronc commun ») et adaptés aux réalités actuelles et régionales de la main-d'œuvre culturelle.

Plus spécifiquement, l'étude visait l'atteinte des objectifs suivants :

- dresser un portrait régional de la région de Montréal de l'ensemble des disciplines artistiques et des différents sous-secteurs présents sur le territoire, et ce, à partir de données statistiques, d'autres études publiées ou d'autres sources disponibles;
- décrire les enjeux de développement des compétences auxquels sont confrontés les artistes professionnels et les travailleuses et travailleurs culturels sur le territoire de Montréal;
- permettre la proposition d'un plan triennal de besoins de formations, lequel pourrait se décliner en formations de type « tronc commun », pour l'ensemble du territoire;
- préciser tout autre sujet nécessaire à la compréhension du territoire, des problématiques et des enjeux de développement des compétences, des disciplines artistiques et des sous-secteurs culturels présents sur le territoire et des priorités identifiées.

Les prochaines sections présentent d'abord la démarche employée pour atteindre les objectifs, puis les résultats obtenus. Enfin, des priorités sont proposées en vue de soutenir l'élaboration d'un plan triennal de besoins de formations.

¹ « Les enjeux et besoins de formation continue en culture de la région de l'Île-de-Montréal ».

LIMITES DE L'ÉTUDE

L'étude actuelle comporte certaines limites qu'il importe de mentionner d'entrée de jeu.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉCHANTILLON

Le sondage et les groupes de discussion s'adressaient aux artistes et aux travailleuses et travailleurs culturels travaillant principalement dans la région de Montréal ou habitant dans la région de Montréal. Les résultats reflètent donc les réalités, les besoins et les perceptions de ces personnes.

DONNÉES FONDÉES SUR LA PERCEPTION

L'étude des besoins de développement de compétences repose sur la perception exprimée par les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels. Il s'agit d'une limite méthodologique importante : les résultats reflètent avant tout ce que les participantes et participants perçoivent comme besoins, ce qui peut diverger des besoins réels mesurés de manière objective.

La distinction entre attente et besoin est ici fondamentale :

- une **attente** réfère à des souhaits ou des aspirations subjectives liés à des intérêts individuels vis-à-vis d'une formation;
- un **besoin** correspond à un écart constaté entre les compétences existantes et celles requises pour la réalisation d'une mission.

Les résultats présentés dans ce rapport s'appuient sur une analyse interprétative des discours recueillis. Cela signifie que les besoins énoncés reflètent la réalité telle qu'elle est vécue et nommée par les personnes œuvrant dans le secteur culturel montréalais. Il est possible que certains besoins exprimés relèvent davantage de préférences personnelles que de lacunes en matière de compétences réelles.

Il est donc recommandé de tenir compte de cette nuance dans l'interprétation des résultats et dans la priorisation des actions.

COUVERTURE SECTORIELLE PARTIELLE

Bien que la démarche ait permis de solliciter des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels de l'ensemble des 11 secteurs reconnus par le CFC, certains secteurs demeurent sous-représentés dans les données, en raison notamment d'un taux de participation limité malgré les efforts de mobilisation déployés conjointement par l'équipe du CFC et ses membres et partenaires. Néanmoins, l'étude visait à mettre en évidence avec plus d'exhaustivité les besoins transversaux, communs à l'ensemble du milieu, plutôt que les spécificités sectorielles. Notons que les résultats sont à interpréter comme des tendances représentatives plutôt que comme un portrait statistiquement exhaustif du milieu culturel montréalais.

2. LE CFC ET LA FORMATION CONTINUE : MANDAT, CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT MONTRÉLAIS

Afin de mieux comprendre le rôle et la portée des actions possibles en formation continue du Conseil de la formation continue arts et culture de Montréal (CFC), la présente section présente son mandat et l'environnement montréalais au sein desquels il s'inscrit.

2.1 MANDAT DU CFC

Le CFC est un promoteur collectif de formation continue pour le secteur professionnel des arts et de la culture. Ses membres regroupent des organismes promoteurs d'activités de formation continue dont le siège social se situe dans la région de Montréal. Ils agissent à titre de regroupements disciplinaires nationaux, d'associations professionnelles d'artistes et de producteurs, dont les syndicats, et d'organismes de service, de création, de diffusion et de soutien à la production. 11 secteurs sont reconnus par le CFC, soit :

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Arts du cirque | 6. Danse |
| 2. Arts d'interprétation | 7. Enregistrement sonore |
| 3. Arts indépendants de recherche et d'expérimentation | 8. Métiers d'art |
| 4. Littérature | 9. Muséologie |
| 5. Arts visuels | 10. Musique |
| | 11. Théâtre |

Le mandat du CFC est d'agir comme entité régionale responsable de l'offre de formation continue du secteur des arts et de la culture pour le territoire montréalais.

À titre de promoteur collectif, le CFC assure la coordination des projets de formation continue destinés aux professionnelles et professionnels à des fins de développement professionnel. Il agit en concertation avec ses partenaires et ses collaboratrices et collaborateurs pour assurer le déploiement d'une offre de formation de qualité et diversifiée qui répond aux besoins des différents secteurs du milieu culturel de la région de Montréal. Il effectue des représentations auprès des instances gouvernementales et des bailleurs de fonds dans les intérêts de ses membres.

La programmation du CFC est le fruit d'une étroite collaboration avec ses membres. Elle se compose de projets de formation continue développés par les membres, soutenus par le CFC et est répartie en 2 volets : un volet disciplinaire et un volet tronc commun visant le développement de compétences transversales et la diminution du dédoublement de l'offre de formation régionale. Pour ce dernier volet, le CFC assure un espace de mise en commun des intentions et des efforts pour les porteurs de projets afin de répondre aux besoins de formation continue de la région de Montréal. Le comité multisectoriel, composé des porte-parole des secteurs reconnus par le CFC, est mandaté pour l'analyse et la priorisation des projets.

Sa vision est de veiller au déploiement d'une offre de formation diversifiée et de qualité en respect de l'équilibre de la diversité et des dynamiques disciplinaires propres à l'écosystème artistique et culturel montréalais.

2.2 PORTRAIT DU SECTEUR CULTUREL DE LA RÉGION MONTRÉALAISE

Selon les données disponibles les plus récentes (Hill Stratégies, 2024), Montréal abrite **48 % de la communauté artistique professionnelle du Québec : 20 900 artistes**, soit 1,8 % de la main-d'œuvre locale contre 0,9 % au Québec. Du côté des **travailleuses et travailleurs culturels, on en dénombre 91 400** dans la région de Montréal et ils représentent **41 %** de l'ensemble des travailleuses et travailleurs culturels du Québec. C'est donc dire que **près de la moitié** des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels du Québec se retrouvent à Montréal.

La concentration montréalaise est la plus forte dans les métiers de la scène et de l'interprétation : par exemple cheffes et chefs d'orchestre (66 % du bassin québécois à Montréal); actrices/acteurs/comédiennes/comédiens (59 %); productrices/producteurs/réalisatrices/réalisateurs/chorégraphes (57 %) (OCCQ, 2024).

Les données disponibles font également état de certaines informations sociodémographiques caractérisant les artistes montréalais.

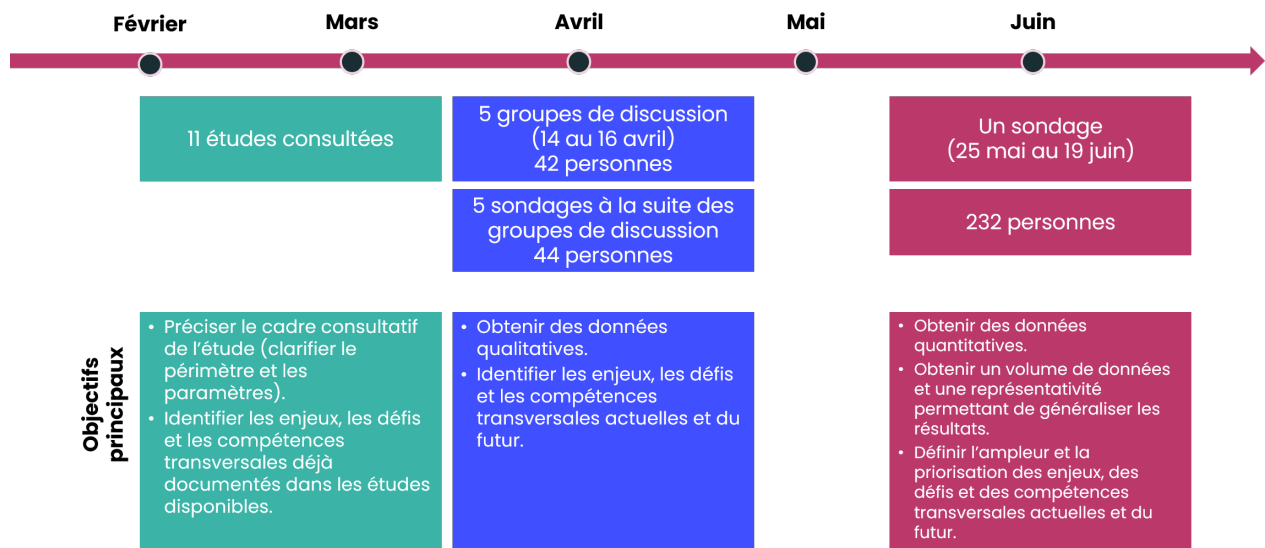
- Faible revenu : à Montréal, le revenu personnel médian des artistes est de 21 % inférieur à celui de l'ensemble des travailleurs montréalais (35 600 \$ contre 44 800 \$) (OCCQ, 2025).
- Scolarité élevée : 55 % détiennent un baccalauréat ou plus, contre 29 % pour l'ensemble de la population active (OCCQ, 2025; Hill Stratégies, 2024).
- Travail autonome très répandu : 64 % chez les artistes montréalais (OCCQ, 2025; Hill Stratégies, 2024), jusqu'à 70 % en théâtre et plus de 50 % en humour (Compétence Culture, 2022a, 2022b). Ces données sont comparables à ce qu'on retrouve dans la communauté artistique québécoise (62 %; Hill Stratégies, 2024).
- Peu de diversité : 15 % des artistes sont des personnes issues de groupes racisés, ce qui est bien inférieur au pourcentage de l'ensemble des travailleuses et travailleurs montréalais (37 %).

Concernant les travailleuses et travailleurs culturels, il paraît également important de souligner que les organisations culturelles au sein desquelles ces personnes travaillent sont majoritairement petites (65 % ont moins de 10 employés) et matures (88 % existent depuis plus de 10 ans) (Actualisation IDH/Solertia, 2021). Il est à noter que ces données reflètent toutefois l'ensemble des organisations culturelles québécoises.

3. MÉTHODOLOGIE

La collecte de données pour la réalisation de la présente étude s'est appuyée sur 3 grandes sources d'information : la consultation d'études antérieures, la réalisation de groupes de discussion, ainsi que d'un sondage. Chacune de ces sources d'information avait un objectif spécifique et complémentaire afin d'atteindre la visée de l'étude. Ci-dessous, un aperçu de la collecte de données dans son ensemble, avec les objectifs visés par chaque modalité.

Collecte de données : calendrier 2026 et objectifs



276 personnes

Au total, ce sont 276 personnes qui ont participé à l'identification des enjeux, des défis et des ensembles de compétences actuelles et du futur du secteur de la culture pour la région de Montréal.

3.1 ÉTUDES ET DOCUMENTS CONSULTÉS

Un total de **11 études ou documents de référence** ont été consultés dans le cadre de la démarche. La liste de ces études est présentée à l'[Annexe A](#). Ces études ont été utilisées pour dresser le portrait du secteur culturel de la région montréalaise, pour confirmer la transversalité de certains enjeux, ainsi que pour constater que la présente étude faisait ressortir des enjeux jusqu'alors peu documentés.

3.2 GROUPES DE DISCUSSION

Des groupes de discussion ont été menés afin de recueillir les perceptions et les expériences des participantes et des participants concernant les enjeux, les défis et les ensembles de compétences actuelles et futures des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels de la région de Montréal. Au total, **42 personnes ont participé à 5 groupes de discussion** réunissant des artistes, des travailleuses et travailleurs culturels, des partenaires, des porte-parole de secteur (en référence aux 11 secteurs reconnus par le CFC) et des responsables à la formation continue. Voici la répartition du nombre de personnes par groupe.

Groupe des artistes	Groupe des travailleuses et travailleurs culturels	Groupe des partenaires du CFC	Groupe des porte-parole de secteur	Groupe des responsables à la formation continue
9 personnes	8 personnes	8 personnes	7 personnes	10 personnes

Ces 5 groupes de discussion ont été conçus en vue de représenter des points de vue diversifiés et complémentaires de l'état des besoins et de la formation du secteur de la culture dans la région de Montréal. Une attention particulière a également été portée à la représentativité équitable des secteurs. Les résumés des discussions ayant eu lieu lors des groupes de discussion sont présentés en [Annexe B](#).

10 secteurs artistiques et 27 organismes montréalais ont été représentés à travers les différentes personnes ayant participé aux groupes de discussion. En voici le détail.

Secteur	Nombre de personnes représentant ce secteur
Arts du cirque	2
Arts indépendants de recherche et d'expérimentation	3
Arts d'interprétation	0
Arts visuels	3
Danse	6
Enregistrement sonore	3
Littérature	3
Métiers d'art	2
Musique	1
Muséologie	1
Théâtre	3

NOTE

Certains participants ne représentaient pas un secteur en particulier, ce qui explique que le nombre total de participants dans ce tableau est inférieur au nombre total de participants ayant pris part aux groupes de discussion. De plus, 1 secteur (c.-à-d. arts d'interprétation) n'a pas pu être représenté au sein des groupes de discussion, malgré les efforts de recrutement réalisés. L'ensemble des secteurs est toutefois représenté au sein du sondage.

Organismes représentés par les participantes et les participants

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Association des écoles supérieures d'art du Québec (ADÉSAQ) • Artenso • Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)* • Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo (ADISQ)* • Atelier circulaire* • Coalition M.É.D.I.A – Médias pour l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité • Compétence Culture • Conseil des métiers d'art du Québec (CMAQ)* • Conseil québécois de la musique (CQM)* • Conseil québécois du théâtre (CQT)* • Culture Montréal • Diversité artistique Montréal – DAM • En Piste, regroupement national des arts du cirque • L'institut national de l'image et du son (INIS) • Machinerie des arts • ParBleux | <ul style="list-style-type: none"> • Playwrights' Workshop Montreal (PWM)* • Centre des auteurs dramatiques (CEAD)* • Regroupement de pairs des arts indépendants de recherche et d'expérimentation (Repaire)* • Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)* • Regroupement des centres autogérés du Québec (RCAAQ)* • Regroupement québécois de la danse (RQD)* • RIDEAU • Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ-AE)* • Studio 303* • Sylvain Émard Danse • Union des écrivaines et des écrivains québécois (UNEQ)* |
|---|--|

NOTE Les organismes membres du CFC sont signalés par un astérisque (*).

Les groupes de discussion ont été suivis de **sondage post-groupes de discussion**, lequel a été envoyé aux personnes ayant participé aux échanges. Ce sondage, qui présentait une compilation du résultat des discussions eues, avait une triple visée : valider les compétences et les défis identifiés, identifier les éléments à nuancer ou à approfondir, ainsi que permettre l'ajout de précisions qui n'auraient pas été formulées. Un total de **44 participantes et participants**, tous groupes confondus, ont répondu au sondage post-groupes de discussion.

Groupe de discussion	Nombre de personnes ayant répondu au sondage post-groupes de discussion
Artistes	11
Partenaires	5
Porte-parole des secteurs	11
Responsables à la formation continue	10
Travailleuses et travailleurs culturels	7

3.3 SONDAGE

Le sondage a été diffusé par l'entremise des membres et des partenaires du CFC, entre le 25 mai et le 19 juin 2026. Ce sondage s'adressait à l'ensemble des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels de la région de Montréal. Un total de **232 personnes** a répondu au sondage. Un portrait détaillé des informations sociodémographiques de l'échantillon est présenté en [Annexe C](#). Voici néanmoins quelques données descriptives.

NOTES

Les données sociodémographiques recueillies ont été recueillies sur la base d'un principe d'auto-identification et servaient uniquement à des fins de description de l'échantillon.

Les données présentées ci-dessous décrivent uniquement l'échantillon de personnes ayant répondu au sondage.

Figure 1. Rôle principal occupé par les personnes ayant répondu au sondage

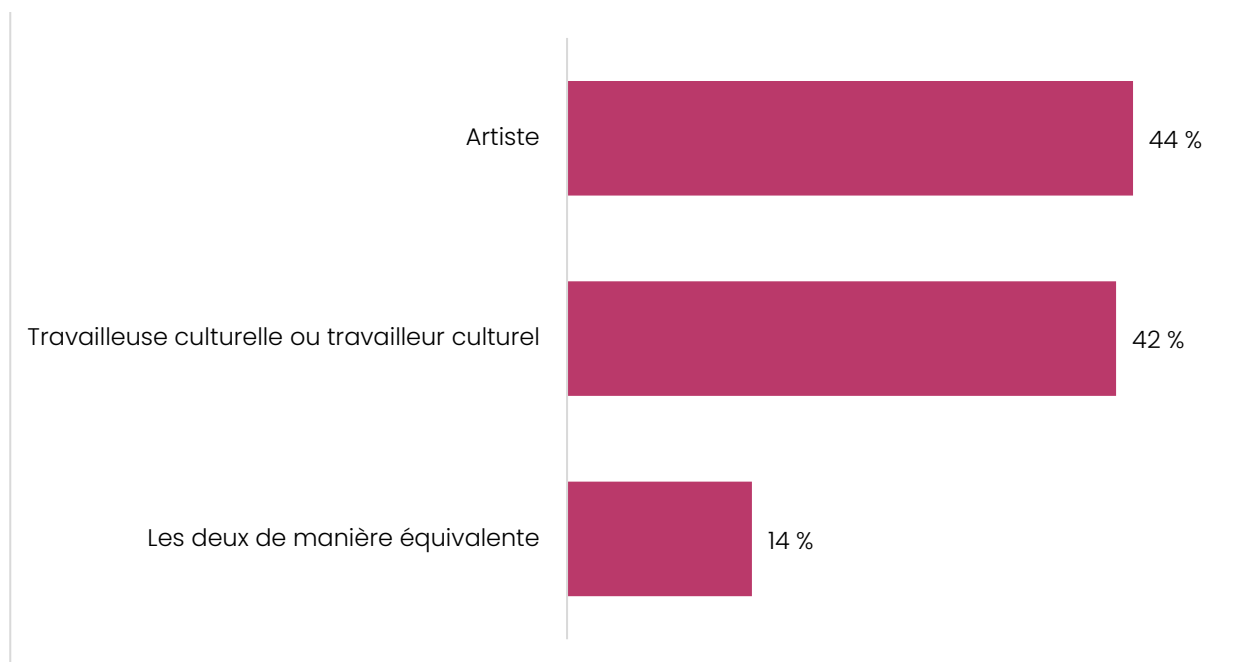
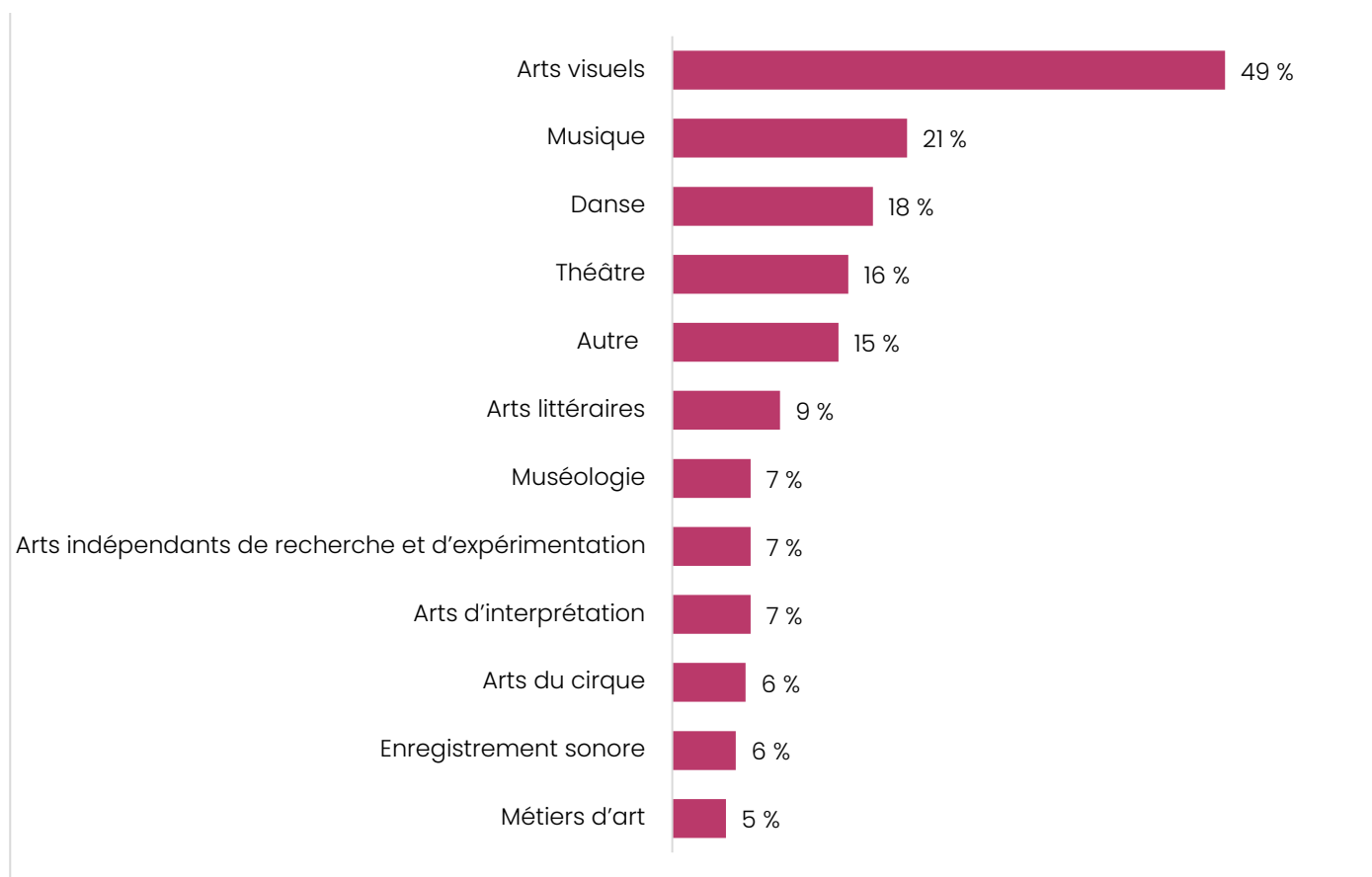


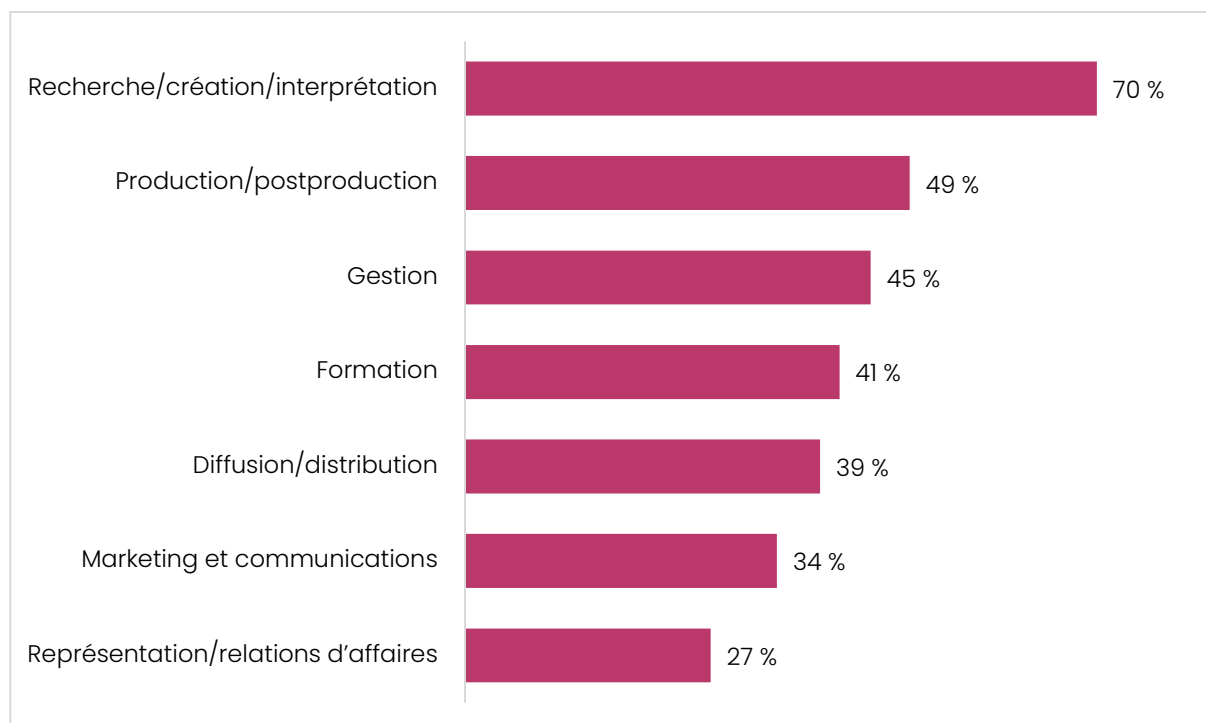
Figure 2. Secteurs sélectionnés par les personnes ayant répondu au sondage (plusieurs réponses possibles)



NOTE

Les données présentées à la Figure 2 mettent de l'avant que l'ensemble des 11 secteurs reconnus par le CFC sont représentés au sein des résultats du sondage, avec une surreprésentation de l'option et de la réalité des personnes travaillant au sein du secteur des arts visuels.

Figure 3. Fonctions sélectionnées par les personnes ayant répondu au sondage (plusieurs réponses possibles)



3.5 NOTES MÉTHODOLOGIQUES

Tout au long de la lecture du rapport, les résultats quantitatifs du sondage sont mis de l'avant par le biais de tableaux, de figures ou de graphiques. À certains endroits, des icônes référant aux échanges tenus dans le cadre des groupes de discussion sont aussi présentées (voir l'exemple ci-dessous). Ces données qualitatives issues des groupes de discussion sont présentées afin de préciser ou d'expliquer certains constats qualitatifs ou encore pour les compléter.



Cette icône réfère aux échanges s'étant tenus dans le cadre des groupes de discussion.

Également, des endroits sont prévus pour discuter des points de convergence ou de divergence entre les résultats obtenus. Ces constats sont identifiés par l'icône ci-dessous.



Cette icône permet de repérer rapidement les sections de l'étude qui mettent en lumière les points de convergence et de divergence dans les résultats.

4. DÉFIS ET ENJEUX

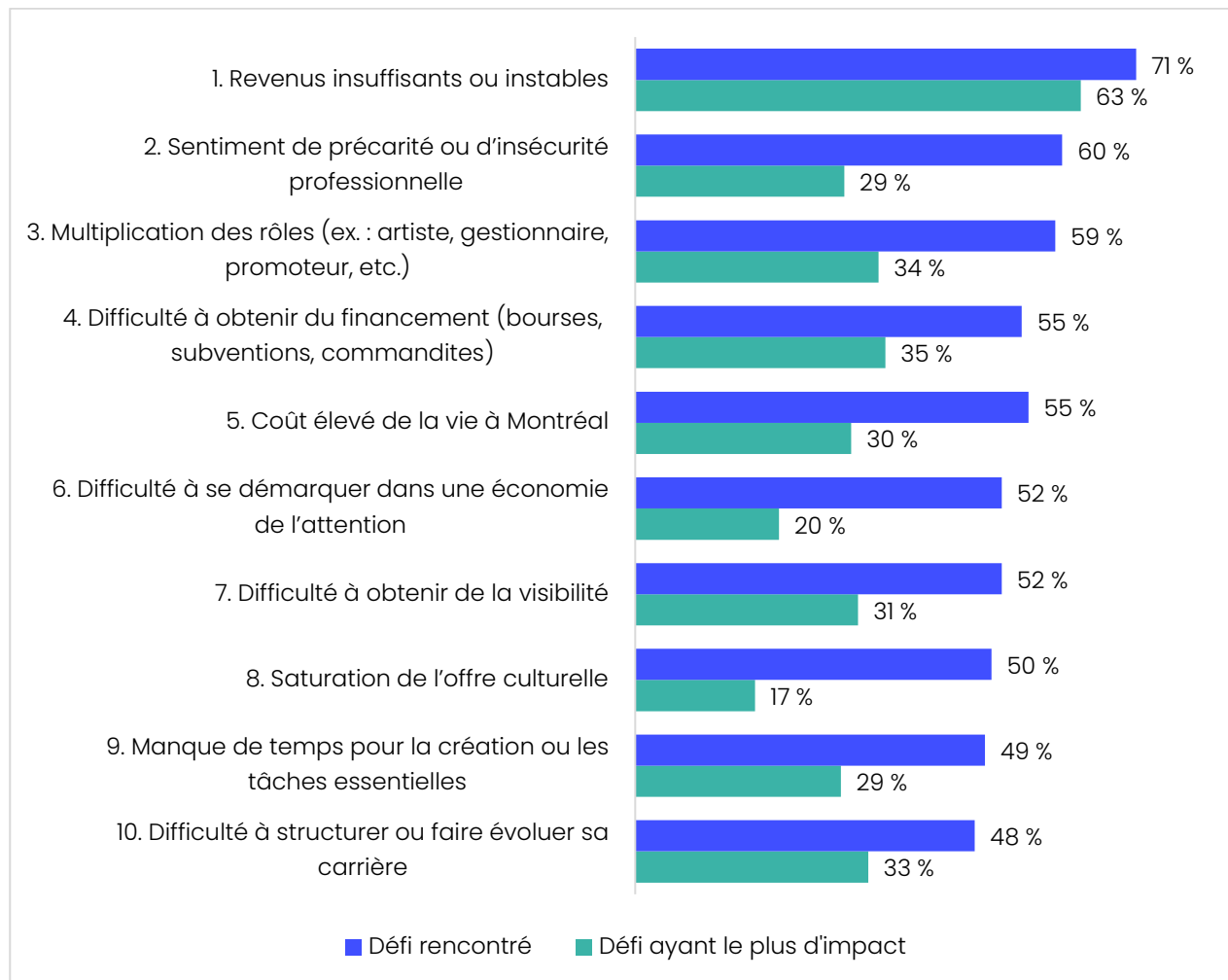
Cette section présente les résultats obtenus quant aux défis et aux enjeux auxquels font face les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels de la région de Montréal. Voici d'abord la manière dont les données ont été obtenues.

Les groupes de discussion ont fait ressortir une série de **43 défis** associés à la pratique du travail artistique ou culturel dans la région de Montréal ([Annexe E](#)). Le sondage a ensuite permis aux participantes et aux participants de se positionner sur ces défis à 2 niveaux : 1) s'il était rencontré dans le cadre de leur pratique artistique ou de leur travail culturel; et 2) s'il faisait partie des défis ayant le plus d'impact sur leur art ou leur travail culturel (un maximum de 5 défis pouvait être sélectionné à cette seconde question).

4.1 RÉSULTATS DU SONDAGE

La figure ci-dessous illustre parallèlement les **10 défis les plus rencontrés** par les personnes ayant répondu au sondage, ainsi que **l'impact perçu de ces défis** sur la pratique artistique ou le travail culturel.

Figure 4. Principaux défis rencontrés par les personnes ayant répondu au sondage et défis ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou sur le travail culturel



Le fait d'avoir des **revenus insuffisants ou instables** est à la fois **le défi le plus rencontré** par les personnes ayant répondu au sondage (71 %) et celui ayant **le plus d'impact** sur la pratique artistique ou sur le travail (63 %). En fait, les **défis de type économiques ou financiers** représentent 4 des 5 (4/5) défis les plus rencontrés par les personnes ayant répondu au sondage. Le Tableau 1 (page suivante) met de l'avant que l'importance des impacts de ces défis sur la pratique de l'art ou du travail culturel est **transversale aux rôles professionnels**, mais semble exacerbée chez ceux occupant un double rôle (artiste et travailleuse culturelle ou travailleur culturel) dans une proportion équivalente.



La précarité financière et le coût de la vie élevé à Montréal (ex. : logement et baux commerciaux) ont été nommés comme étant des défis importants, et ce, de manière transversale au sein des 5 groupes de discussion. Plus précisément, le groupe des travailleuses et travailleurs culturels a mis de l'avant les salaires typiquement plus faibles en culture, comparativement aux autres secteurs d'activité. De leur côté, les artistes ont plutôt mis de l'avant la pression à diversifier leurs revenus comme une condition de survie (par exemple, le fait de devoir occuper un emploi « alimentaire » pour subvenir à ses besoins de base), plutôt que comme un choix stratégique de gestion de carrière.

La **multiplication des rôles** (fait également partie des 5 défis les plus rencontrés, le **troisième en importance au niveau de son impact** sur le travail. La multiplication des rôles fait référence aux multiples rôles que portent typiquement les personnes travaillant au sein du secteur culturel, ces dernières pouvant être à la fois artiste, gestionnaire et promoteur, par exemple. Or, ce défi est souvent nommé comme une conséquence des défis économiques ou financiers, le manque de ressources financières nécessitant une multiplication des différents rôles professionnels. Les artistes et les personnes occupant un double rôle (artiste et travailleuse culturelle ou travailleur culturel dans une proportion équivalente) se disent d'ailleurs plus impactés par ce défi de multiplication des rôles. L'une des conséquences de la multiplication des rôles consiste en un **manque de temps pour la création ou les tâches essentielles**, ce défi ayant été classé au neuvième rang en termes d'importance, soit rencontré par 49 % des personnes ayant répondu au sondage.



La multiplication des rôles a été évoquée comme un défi par l'ensemble des groupes de discussion. Les artistes ont également déploré la surcharge du travail administratif, au détriment du travail sur leur pratique artistique.

De leur côté, les groupes des partenaires et des porte-parole de la formation continue ont soulevé l'ampleur du fardeau administratif et bureaucratique associé à leurs tâches, notamment le défi de gérer un OBNL souvent sans formation adéquate (partenaires), la lourdeur réglementaire (porte-parole des secteurs) et la complexification des démarches associées aux demandes de subvention (responsables de la formation continue). Ces 3 groupes prônaient un besoin de simplification et de débureaucratization.

Enfin, 3 défis s'entremêlent et s'entre-nourrissent, soit la **difficulté à se démarquer dans une économie de l'attention** (52 %), la **difficulté à obtenir de la visibilité** (52 %) et la **saturation de l'offre culturelle** (50 %). Il est à noter que ce dernier défi ne doit pas être interprété à tort comme une trop grande abondance de l'offre culturelle, mais plutôt comme une densité importante de l'offre entraînant une forte concurrence entre les projets artistiques et culturels, ainsi qu'une difficulté à se démarquer ou à se rendre visible dans un tel contexte.



La présence d'une concentration de l'offre culturelle à Montréal et ses impacts ont été mis de l'avant au sein de l'ensemble des groupes de discussion. Plus spécifiquement, les groupes ont fait ressortir les bénéfices derrière cette offre riche et diversifiée, facilitant les rencontres, le réseautage, les opportunités de projet interorganismes ou intersecteurs, ainsi que l'accès à la formation et à la circulation des connaissances. Parallèlement, les groupes ont également nommé que cette situation pouvait amener une certaine « saturation », non pas en raison d'une offre trop grande, mais plutôt en termes de compétition accrue pour les mêmes subventions, les mêmes publics ou les mêmes lieux de création.

Enfin, les groupes de porte-parole des secteurs, des responsables de la formation continue et des travailleuses et travailleurs culturels ont plutôt évoqué le risque d'une « déconnexion » des réalités des autres régions du Québec, dans un contexte où une majorité de membres des organismes qu'ils représentent se situent à Montréal.

Le Tableau 1 (ci-dessous) illustre que **3 défis ont un fort impact** sur la pratique artistique ou le travail culturel, et ce, **indépendamment du rôle** : les revenus insuffisants ou instables (63 % des répondantes et des répondants), la difficulté à obtenir du financement (bourses, subventions, commandites) (35 %), ainsi que la difficulté à structurer ou à faire évoluer sa carrière (33 %).

Tableau 1. Les 5 défis ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou sur le travail culturel, en fonction du rôle professionnel principal

Artistes		Travailleuse culturelle ou travailleur culturel		Les deux de manière équivalente	
Revenus insuffisants ou instables	55 %	Revenus insuffisants ou instables	66 %	Revenus insuffisants ou instables	79 %
Difficulté à obtenir de la visibilité	43 %	Épuisement ou surcharge de travail	35 %	Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière	46 %
Multiplication des rôles (ex. : artiste, gestionnaire, promoteur, etc.)	41 %	Difficulté à obtenir du financement (bourses, subventions, commandites)	31 %	Difficulté à obtenir du financement (bourses, subventions, commandites)	43 %
Difficulté à obtenir du financement (bourses, subventions, commandites)	37 %	Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière	31 %	Multiplication des rôles (ex. : artiste, gestionnaire, promoteur, etc.)	43 %
Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière	31 %	Manque de temps pour la création ou les tâches essentielles	30 %	Sentiment de précarité ou d'insécurité professionnelle	43 %
		Coût élevé de la vie à Montréal	30 %	Coût élevé de la vie à Montréal	39 %

Les **revenus insuffisants ou instables**, en plus de ressortir de manière transversale comme un défi important, ont également fait l'objet de **commentaires additionnels dans les questions ouvertes du sondage**. Ainsi, les personnes ayant répondu au sondage se sont exprimées sur le fait que la précarité financière limite l'accès à la formation continue, laquelle devient une dépense additionnelle dans un contexte où le coût de la vie est élevé et les salaires insuffisants (manque de reconnaissance du travail artistique). Cette précarité nécessite également de concilier travail rémunéré et création, entraînant un manque de ressources (en temps et en argent) pour la formation. Finalement, quelques personnes ont souligné le temps excessif consacré aux demandes de subvention, un effort jugé disproportionné et perçu comme une incompréhension de la réalité des artistes ou des organismes culturels par les bailleurs de fonds.

Les résultats mettent de l'avant que les **défis liés au bien-être** font également partie de ceux ayant le plus d'impact sur la pratique de son art ou de son travail culturel. Chez les travailleuses et travailleurs culturels, c'est l'**épuisement ou la surcharge de travail** qui ressort comme ayant le plus d'impact (35 %), alors que c'est à travers un **sentiment de précarité ou d'insécurité professionnelle** que se manifeste ces défis de bien-être chez les artistes (26 %) et les personnes occupant les 2 rôles de manière équivalente (43 %).



Les 5 groupes de discussion ont abordé les défis de bien-être au sein du secteur culturel, mais sous des angles différents.

Ainsi, les artistes ont parlé de blessures liées à la pratique répétitive de leur art. Dans cette lignée, la pression pour demeurer au sommet de sa forme artistique en tout temps a été nommée comme contribuant à une absence de repos possible, particulièrement chez les artistes exerçant en arts du cirque, en danse et en musique. Les artistes ont également parlé de leur perception d'absence de soutien ou de formation associés à l'hygiène mentale, ainsi que de la présence de certaines dynamiques de pouvoir, d'abus ou de harcèlement qui sont encore présentes au sein de l'industrie.

Les partenaires, les responsables de la formation continue et les porte-parole des secteurs ont évoqué une fatigue et un cynisme chez leurs membres (depuis la pandémie de COVID-19, en 2020), ainsi qu'une pression à exercer une multitude de rôles et à maîtriser de nombreuses compétences, engendrant de la fatigue et de l'épuisement. Finalement, les travailleurs culturels ont parlé de la normalisation du surmenage chez les directions générales d'organismes culturels, ainsi que de l'impact que la pression mise sur les directions générales peut avoir sur leurs équipes.

4.2 RÉSULTATS QUALITATIFS COMPLÉMENTAIRES

Les personnes ayant répondu au sondage ont pu s'exprimer librement, par l'entremise d'une question ouverte, sur les enjeux liés à la pratique artistique ou au travail culturel sur le territoire montréalais qui devraient, à leur avis, être mieux pris en compte dans l'offre de formation. Un total de **67 personnes se sont exprimées** à cette question, laquelle a pu mettre en lumière 4 autres enjeux.

Enjeu	Explications
Structure et accessibilité de l'offre de formation	• Souhait d'un décloisonnement de l'offre (trop de silos disciplinaires). • Formations perçues comme trop courtes/superficielles (« Introduction à... ») versus besoin d'approfondissement ou de formations avancées (notamment pour les artistes établis). • Manque de formation continue régulière, de type cohorte (vs ponctuelle). • Coût des formations (tarif réduit souhaité) et horaires incompatibles avec le travail rémunéré. • Ressources numériques déjà abondantes, et entraînant le souhait de revaloriser l'apprentissage en présentiel.
Besoin d'accompagnement, de mentorat et de communautés de pratique	• Besoin d'espaces de réflexion et d'échange entre artistes, incluant du codéveloppement entre pairs. • Des techniques traditionnelles et des savoir-faire sont perçus comme en voie de disparition (ex. : gravure, lithographie, sérigraphie) et gagneraient à être transmis. • Besoin de mentorat intergénérationnel (jeunes artistes/artistes établis) et d'accompagnement individuel.
Diversité et inclusion	• Peu de formations perçues pour les artistes d'expérience. • Peu de place perçue pour les parcours diversifiés, tels que : ○ personnes ne faisant pas partie de la relève, mais souhaitant une première mise en scène; ○ personnes ayant connu des parcours non linéaires (pause professionnelle ou carrière artistique comme deuxième carrière) et pouvant notamment avoir des besoins de formation de base. • Manque de diversité (personnes racisées) dans les <i>castings</i> (ex. : audiovisuel, arts de la scène).
Numérique et intelligence artificielle	• Préoccupations concernant l'IA générative (ex. : caractère éthique et sécuritaire, sécurisation des œuvres numériques), mais constats de certains bénéfices aussi (ex. : allègement du fardeau administratif, facilitation de la rédaction de demandes de bourses). • Nouveaux marchés de l'art avec le numérique (ex. : <i>NFT</i>², avantages, fraude). • Souhait d'apprendre à mieux maîtriser sa visibilité sur les réseaux sociaux.

² L'appellation « NFT » vient de l'anglais « non-fungible token », soit « jeton non fongible » en français. Ces jetons permettent notamment de certifier, puis d'acheter et de vendre des objets numériques. Ils peuvent, par exemple, certifier des vidéos, des images ou des productions en format MP3, GIF ou autres comme uniques. Référence : Autorité des marchés financiers : <https://lautorite.qc.ca/grand-public/tes-affaires/zone-jeunes/investir/nft-ou-jetons-non-fongibles-quest-ce-que-cest>.

Le premier enjeu, sur la **structure de l'offre de formation**, révèle un paradoxe déjà pressenti dans les groupes de discussion : la perception d'une offre de formation abondante, mais qui ne répondrait pas précisément aux besoins réels. Les formations existantes sont jugées trop courtes ou superficielles par quelques personnes, alors qu'un besoin d'approfondissement se fait sentir, en particulier chez les artistes établis, un public qui se considère mal desservi par la formation continue, souvent pensée pour la relève. Le souhait d'un modèle de cohorte plutôt que ponctuel, combiné à des contraintes de coût et d'horaire incompatibles avec un travail rémunéré, confirme que l'accès à la formation est en partie freiné par la précarité financière. Le désir de revaloriser le présentiel, malgré l'abondance de ressources numériques, va dans le même sens : une fatigue du numérique qui recoupe ce que le groupe de discussion des artistes a nommé.



La totalité des groupes de discussion a abordé la **fragmentation** de l'offre de formation, mais également du milieu culturel montréalais de façon plus large. Précisément, les artistes et les porte-parole des secteurs ont nommé une fragmentation de nature disciplinaire, où les artistes peinent à tisser des liens avec d'autres disciplines, et ce, malgré une grande proximité géographique. Dans cette lignée, les partenaires et les responsables de la formation continue ont plutôt évoqué une fragmentation de nature sectorielle, où les organismes et les initiatives se développent en parallèle les uns des autres, sans réel espace de mise en commun.

Les porte-parole des secteurs et les travailleuses et travailleurs culturels ont quant à eux souligné une fragmentation de nature communautaire et générationnelle, les réseaux se formant davantage par affinités, par styles ou par groupes d'âge que par un sentiment d'appartenance à un milieu (montréalais) ou un secteur.

Les 5 groupes ont également abordé l'**accès inégal à l'information et aux ressources**, un enjeu qui se décline toutefois différemment selon le groupe consulté. Ainsi, les artistes ont parlé d'un apprentissage qui se fait souvent « par hasard », au fil des rencontres et des réseaux informels, plutôt que par un accès structuré à l'information ou la formation. Finalement, les partenaires ont déploré l'absence d'une « bible » des ressources et des initiatives existantes, alors que les partenaires et les porte-parole des secteurs ont tous deux souligné l'absence d'une cartographie claire de l'offre de formation. En résumé, il semble que l'information existe, mais qu'elle circule mal et de façon inégale au sein du milieu.

Le deuxième enjeu revient sur le thème du **mentorat et de la transmission intergénérationnelle** identifié par les groupes de discussion, avec un ajout concret : des techniques et des savoir-faire traditionnels précis (gravure, lithographie, sérigraphie) sont explicitement identifiés comme en voie de disparition, ce qui rend plus concrète l'urgence de transmission déjà nommée de façon plus générale par les artistes.



Le **mentorat et la transmission intergénérationnelle** constituent un enjeu soulevé par les 5 groupes de discussion comme étant important.

Les groupes des responsables de la formation continue et des travailleuses et travailleurs culturels ont précisé que cette transmission devrait permettre aux responsables d'organismes de transmettre leur expérience, sa perte s'accompagnant d'une perte de mémoire organisationnelle, de l'histoire de l'organisme, de sa vision.

Par ailleurs, les artistes spécifiquement en métiers d'art (verrier, joaillerie, etc.) ont décrit l'absence quasi totale d'écoles formelles pour certains métiers, l'apprentissage reposant sur des maîtres expérimentés qui n'ont plus nécessairement l'envie ou l'énergie de transmettre.

Finalement, les travailleuses et travailleurs culturels ont soulevé l'enjeu de la pérennisation des œuvres et du « testament artistique ». Plus spécifiquement, ils ont évoqué l'absence typique d'une réflexion structurée sur ce qu'il advient d'une compagnie, d'un projet ou d'une œuvre dans le temps (droits d'auteur sur la durée, archivage, valorisation du travail accompli), un besoin d'accompagnement important en fin de carrière.

Le troisième enjeu, **diversité et inclusion**, met en lumière des groupes mal desservis par l'offre de formation actuelle. D'une part, les artistes de 55 ans et plus, qualifiés « d'établis », bien que les artistes de cet âge ne soient pas tous « établis », selon les données recueillies. D'autre part, les personnes à parcours non linéaires (par exemple, celles ayant pris une longue pause du marché du travail), en réorientation de carrière (pour qui le travail artistique constitue une deuxième carrière), ou encore, issues de l'immigration : ces dernières ne sont ni tout à fait de la relève ni établies et manquent de formations de base adaptées à leur réalité. Dans la même lignée, les résultats du sondage mettent de l'avant que **1 artiste sur 5 (20 %)** a indiqué que les **obstacles liés à l'accès ou à la reconnaissance dans le milieu** faisaient partie des défis ayant le plus d'impact sur la pratique de leur art. Ce résultat fait d'ailleurs écho à certains échanges eus dans le cadre des groupes de discussion.



L'enjeu de diversité et d'inclusion se décline sous plusieurs angles au sein des groupes de discussion. Ainsi, la fragmentation linguistique (principalement français versus anglais) a été nommée par 4 groupes sur 5 (artistes, porte-parole des secteurs, formation continue et travailleuses et travailleurs culturels), avec des angles complémentaires : accès différencié aux subventions, absence de réflexe de communication bilingue, formations offertes presque uniquement en français et financement privé perçu comme plus accessible du côté anglophone.

Les travailleuses et travailleurs culturels ont été les seuls à nommer directement un enjeu d'équité raciale : la difficulté à « sortir de l'émergence continue », soit à passer du statut d'artiste émergent à celui d'établi. Ce défi était associé spécifiquement aux artistes autochtones et afrodescendants. Le groupe a également souligné le manque de financement et de soutien aux artistes en mi-carrière ou établis, en comparaison avec les programmes s'adressant à la relève.

Finalement, en lien avec la montée de l'IA, le groupe des artistes a exprimé la crainte d'une standardisation numérique qui aurait pour conséquence de dissoudre l'authenticité et la singularité des différentes voix artistiques. Sur le plan physique, ce même groupe a évoqué la pression à cacher une grosseur ou une limitation physique par crainte de nuire à sa carrière.

Le quatrième enjeu, **numérique et IA**, confirme le besoin de balises éthiques et sécuritaires déjà identifié, tout en élargissant le regard vers de nouveaux marchés numériques (NFT) porteurs à la fois d'opportunités et de risques de fraude, ce qui mérite d'être creusé davantage.



Des enjeux relatifs à la montée de l'IA, plus particulièrement au niveau de sa gouvernance et de l'éthique associées à son utilisation, ont été abordés au sein de tous les groupes de discussion. Les artistes ont plutôt exprimé une méfiance envers l'IA, perçue comme une menace à l'authenticité et la différenciation artistique. Les partenaires, les responsables de la formation continue et les travailleuses et travailleurs culturels ont plutôt nommé un besoin explicite de politiques et de balises formelles encadrant son usage. Les échanges ont également mis en lumière une tension entre la nécessité pragmatique d'utiliser l'IA pour gagner du temps et le conflit de valeurs que cet usage engendre (ex. : enjeux environnementaux, éthiques, de reconnaissance des droits d'auteur).

Outre ces 4 enjeux, certaines personnes ont mentionné des sujets de formation qu'elles souhaiteraient voir ajouter à l'offre de formation actuelle. Parmi les thèmes transversaux mentionnés se trouvent : la **transition écologique** (développement durable, écoresponsabilité, empreinte carbone des tournées), les **connaissances fiscales** spécifiques aux artistes, ainsi que les **droits d'auteur** dans un contexte marqué par le numérique et l'IA. Ces sujets font écho aux « compétences du futur » ayant été identifiées par la démarche et présentées dans la section portant le même nom.

5. COMPÉTENCES TRANSVERSALES ACTUELLES ET FUTURES

Cette section présente les résultats obtenus quant aux ensembles de compétences actuelles et futures identifiées par les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels de la région de Montréal. Par définition, une **compétence** « se déploie en contexte professionnel réel, se situe sur un continuum qui va du simple au complexe, se fonde sur un ensemble de ressources, s'inscrit dans l'ordre du savoir-mobiliser en contexte d'action professionnelle, se manifeste par un savoir-agir réussi, efficace, efficient et récurrent, est liée à une pratique intentionnelle et constitue un projet, une finalité sans fin.³ ».

Voici d'abord la manière dont les données ont été obtenues.

Dans un premier temps, les personnes ayant participé aux groupes de discussion ont permis d'identifier une liste de **22 ensembles de compétences et leurs compétences spécifiques associées**. Cette liste, dans son intégralité, est présentée à l'[Annexe D](#) de ce rapport. Les groupes de discussion ont également fait ressortir **13 ensembles de compétences du futur**, soit des ensembles de compétences qui gagneront en importance pour les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels au cours des 5 prochaines années.

NOTE

Par souci d'alléger le texte, lorsque nous référerons à ces ensembles de compétences, seule leur appellation synthétique sera utilisée. Par exemple, pour l'ensemble de compétences « Gestion de projet : Planifier, structurer et piloter un projet artistique ou culturel en gérant les ressources, les équipes, les échéances, les budgets et les outils appropriés », nous utiliserons seulement l'appellation « Gestion de projet ».

Dans un second temps, les personnes répondant au sondage étaient invitées à identifier les 3 ensembles de compétences qu'elles souhaiteraient prioritairement développer dans les 3 prochaines années, à partir de la liste des 22 ensembles de compétences obtenue par les groupes de discussion. Puis, pour chacun des ensembles de compétences choisis, les personnes répondant au sondage devaient sélectionner les compétences spécifiques associées. Les personnes répondant au sondage étaient également invitées à sélectionner les 5 ensembles de compétences qui gagneront en importance dans le cadre de l'exercice de leur pratique artistique ou de leur travail culturel dans les 5 prochaines années.

5.1 COMPÉTENCES PRIORITAIRES

Le sondage a permis de faire émerger les principaux ensembles de compétences que les répondantes et les répondants souhaiteraient développer en priorité au cours des 3 prochaines années (voir tableau de la page suivante). À cet effet, 2 ensembles de compétences se démarquent : **Pratique artistique et démarche | Création** (choisi par 36 % des personnes) et **Financement, diversification des revenus et philanthropie** (29 %). Ces 2 ensembles de compétences se classent loin devant les subséquentes, avec des écarts de 10 points ou plus de pourcentage. Les 19 autres ensembles de compétences se répartissent ensuite de façon beaucoup plus resserrée, allant de 19 % (gestion de carrière et entrepreneuriat artistique; apprentissage et transmission) à 5 % (développement et gestion des talents).

³ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2001). *La formation à l'enseignement. Les orientations. Les compétences professionnelles*, [En ligne]. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/formation_enseignement_orientations_EN.pdf.

Tableau 2. Ensembles de compétences à développer en priorité dans les 3 prochaines années

Ensemble de compétences	Pourcentage de personnes l'ayant sélectionné (n = 232)
Pratique artistique et démarche Création	36 %
Financement, diversification des revenus et philanthropie	29 %
Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique	19 %
Apprentissage et formation Relève et transmission	19 %
Marketing et promotion	18 %
Gestion de projet	17 %
Médiation culturelle et développement des publics	13 %
Développement organisationnel et transformation	12 %
Transformation numérique : IA et littératie numérique	12 %
Gestion des ressources humaines	11 %
Gestion organisationnelle et gouvernance	11 %
Communication et argumentaire de vente (« pitch »)	11 %
Santé mentale et physique Durabilité professionnelle	11 %
Partenariat, mutualisation et collaboration	10 %
Priorisation et positionnement	9 %
Découvrabilité, données et publics	9 %
Droits d'auteur et connaissances légales	9 %
Organisation d'événements	7 %
Équité, diversité et inclusion	7 %
Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel	6 %
Développement et gestion des talents	5 %



L'importance du financement et de la diversification des revenus (29 %, deuxième position) s'arrime avec les résultats des groupes de discussion : il s'agit du défi le plus transversal et le plus évoqué.

Un désarrimage ressort toutefois pour la santé mentale et la durabilité professionnelle, qui ne récoltent que 11 % des sélections malgré le fait qu'elle constitue l'un des défis transversalement nommés sous des angles différents (ex. : blessures et absence de repos chez les artistes, fatigue et cynisme chez les partenaires et porte-parole de secteur, surmenage normalisé chez les travailleuses et travailleurs culturels).

Le même écart se répète pour la transformation numérique et l'IA (12 %) pourtant nommées comme tension ou besoin stratégique dans 4 groupes sur 5.

Ces désarrimages pourraient suggérer que certains défis vécus par le milieu ne sont pas nécessairement traduits en besoins explicites de formation ou de compétence à développer par les personnes ayant répondu au sondage.

Les résultats ont également été ventilés en fonction du rôle professionnel principal. Cela a permis de faire ressortir que les ensembles de compétences jugés prioritaires à développer **par les artistes relèvent davantage de la création, de la transmission, de la représentation et de la promotion**, alors que celles jugées prioritaires à développer **par les travailleuses ou travailleurs culturels relèvent davantage de la gestion des projets ou des organisations** (voir tableau ci-dessous).

Tableau 3. Les 5 principaux ensembles de compétences à développer en priorité dans les 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel

Artiste (n = 101)		Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 98)		Les deux (n = 33)	
Pratique artistique et démarche Création	52 %	Financement, diversification des revenus et philanthropie	36 %	Pratique artistique et démarche Création	48 %
Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique	27 %	Gestion de projet	26 %	Apprentissage et formation Relève et transmission	42 %
Financement, diversification des revenus et philanthropie	25 %	Développement organisationnel et transformation	23 %	Médiation culturelle et développement des publics	24 %
Marketing et promotion	24 %	Gestion des ressources humaines	19 %	Équité, diversité et inclusion	21 %
Apprentissage et formation Relève et transmission	18 %	Gestion organisationnelle et gouvernance	19 %	Financement, diversification des revenus et philanthropie	21 %

Ce tableau et le précédent illustrent que, sur l'ensemble des 232 personnes ayant répondu au sondage, l'ensemble de compétences **Pratique artistique et démarche | Création** domine très nettement (36 %, 84 personnes), porté presque exclusivement par les artistes (52 %) et par les personnes occupant un double rôle (48 %), alors que les travailleuses et travailleurs culturels s'y retrouvent beaucoup moins (15 %). L'ensemble de compétences **Financement, la diversification des revenus et la philanthropie** suit en deuxième position (29 %, 67 personnes) et se distingue par sa **transversalité** : contrairement au thème précédent, il rallie les 3 groupes de rôles de façon plus équilibrée (25 % des artistes, 36 % des travailleuses et travailleurs culturels, 21 % des personnes ayant un double rôle), ce qui en fait la priorité de développement la plus consensuelle. Viennent ensuite, dans une fourchette de 17 à 19 %, les ensembles de compétences **Gestion de carrière et l'entrepreneuriat artistique, Apprentissage et la formation | Relève et transmission** et **Gestion de projet**. Ces 3 ensembles de compétences se distinguent selon les rôles : carrière et marketing pour les artistes et gestion de projet et développement organisationnel pour les travailleuses et travailleurs culturels.

RÉSULTATS QUALITATIFS COMPLÉMENTAIRES

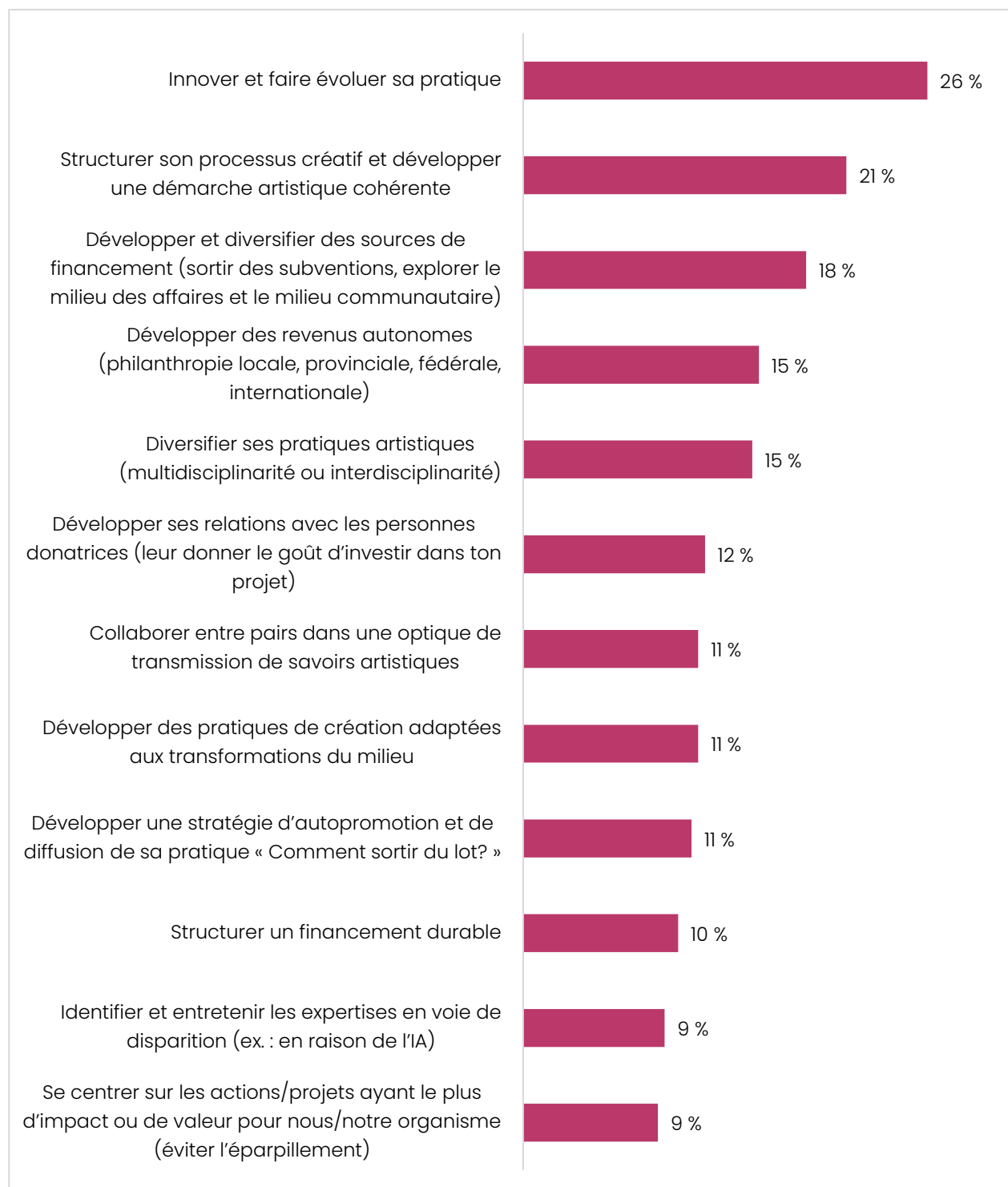
Les personnes ayant répondu au sondage ont également pu s'exprimer librement, par l'entremise d'une **question ouverte**, sur les autres compétences qu'elles devraient développer pour réaliser leurs principaux projets ou orientations professionnelles pour les 5 prochaines années. Un total de **64 personnes** se sont exprimées sur cette question.

L'ensemble des éléments nommés pouvaient se classer dans l'un des 22 ensembles de compétences ou encore dans les ensembles de compétences du futur. Plus spécifiquement, plusieurs ont soulevé des éléments relatifs à l'ensemble de compétences **Financement, diversification des revenus et philanthropie**, tels que le réseautage, la capacité à vendre ses œuvres, d'entretenir des relations avec les donateurs ou de rédiger des demandes de subvention. Plusieurs personnes ont également mentionné des compétences très spécifiques relatives à l'ensemble de compétences **Pratique artistique et démarche | Création**, comme la capacité à développer une démarche de création appuyée sur une recherche approfondie, la préparation à des auditions, la gestion d'archives ou l'approfondissement de techniques spécialisées (ex. : estampe). L'ensemble de compétences **Santé mentale et physique | Durabilité professionnelle** est également ressorti à travers des thèmes, tels l'adaptabilité, le bien-être au travail, la gestion de l'énergie, du stress ou de l'incertitude. Finalement, l'ensemble de compétences **Partenariat, mutualisation et collaboration** a été soulevé à travers des besoins de développement d'altruisme, de compréhension des enjeux sous-tendant les partenariats et de solidarité.

5.2 COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES PRIORITAIRES

La figure de la page suivante présente les **12 compétences spécifiques** ayant été les plus sélectionnées par les personnes ayant répondu au sondage, soit les compétences spécifiques que les répondants et les répondants souhaitent développer en priorité au courant des 3 prochaines années. Les résultats détaillés, ventilés pour chacun des 22 ensembles de compétences, sont disponibles à l'[Annexe H](#).

Figure 5. Les 12 compétences spécifiques ayant été les plus sélectionnées pour être développées au courant des 3 prochaines années



La figure ci-dessus illustre que les 2 compétences spécifiques prioritaires proviennent toutes deux du thème **Pratique artistique et démarche | Création** (innover et faire évoluer sa pratique, 26 %; structurer son processus créatif, 21 %), suivies d'un groupe de 4 compétences spécifiques liées au **financement et à la diversification des revenus** (18 %, 15 %, 12 % et 10 %).



Cette hiérarchie tend à confirmer la structure observée au niveau des 22 ensembles de compétences : la Pratique artistique domine largement (36 % au total) et le Financement arrive en 2^e position (29 %).

Cependant, 2 éléments ressortent : « Identifier et entretenir les expertises en voie de disparition (ex. : en raison de l'IA) » apparaît à 9 %, une manifestation concrète de l'enjeu de l'IA qui, contrairement à la gouvernance éthique ou à la littératie numérique, réussit à percer dans le top 12.

L'absence de toute compétence liée à la santé mentale ou au bien-être est également à noter, ce qui pourrait témoigner d'une difficulté à traduire ce défi en compétences à développer.

ENSEMBLES DE COMPÉTENCES PRÉSENTANT DE PLUS GRANDES DISTINCTIONS SELON LE RÔLE PROFESSIONNEL

L'[Annexe H](#) présente, pour chacun des 22 ensembles de compétences, des précisions relatives aux compétences spécifiques ainsi qu'au rôle de professionnel principal. Seules certaines distinctions plus marquées sont mises de l'avant ici.

D'abord, plusieurs ensembles de compétences de nature organisationnelle affichent un besoin de formation marqué par les travailleuses et travailleurs culturels, soit les ensembles de compétences **Développement organisationnel et transformation** (23 % contre seulement 2 % chez les artistes), **Gestion des ressources humaines** et **Gestion organisationnelle et gouvernance** (19 % contre 4 % chacun).

À l'inverse, les ensembles de compétences **Gestion de carrière et entrepreneuriat** (27 % vs 14 %) et **Marketing et promotion** (24 % vs 13 %) penchent davantage du côté des artistes.

Une tendance particulière ressort pour les personnes occupant un double rôle : elles se démarquent fortement sur les ensembles de compétences **Apprentissage et formation | Relève et transmission** (42 %, presque le double des 2 autres groupes) et **Équité, diversité et inclusion** (21 %, contre 3 % chez les artistes).

Au niveau des compétences spécifiques, l'écart le plus marqué se trouve dans l'ensemble de compétences **Découvrabilité, données et publics** : ainsi, « Analyser des données pour ajuster sa stratégie de diffusion » a été sélectionné par 18 % des artistes intéressés par cet ensemble de compétences, contre 86 % des travailleuses et travailleurs culturels. En parallèle, « Comprendre les mécanismes de découvrabilité » a été choisi par 64 % des artistes intéressés par cet ensemble de compétences contre 0 % chez les travailleuses et travailleurs culturels.

Cet écart entre artistes et travailleuses et travailleurs culturels s'observe aussi pour des compétences spécifiques de l'ensemble de compétences **Marketing et promotion** : « Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique » (86 % des artistes intéressés par cet ensemble de compétences vs 27 % des travailleuses et travailleurs culturels) et « Analyser les données recueillies de manière à orienter les actions promotionnelles » (0 % vs 55 %, respectivement).

5.3 COMPÉTENCES DU FUTUR

13 ensembles de compétences du futur ont été identifiés de manière convergente à travers les groupes de discussion. En voici la liste (présentée en ordre alphabétique) et les définitions.

1. **Bien-être et adaptabilité** : développer un rapport à soi, au corps et au travail permettant de ralentir, gérer le stress, faire preuve de discernement et s'adapter à un environnement complexe et en transformation continue.
2. **Collaboration et mutualisation de la formation** : réduire la redondance et la compétition, développer des approches communes, améliorer la réponse de l'offre de formation aux besoins du milieu.
3. **Collaboration, empathie et communautés** : maintenir un sens humain et relationnel fort en développant l'empathie, la collaboration, les communautés et des relations professionnelles ouvertes, inclusives et intersectorielles.
4. **Connaître et agrandir ses publics** : connaître, analyser et rejoindre ses publics en développant des stratégies d'accessibilité, de diffusion autonome et de mise en marché adaptées aux transformations des usages (ex. : chez les jeunes).
5. **Développement de réseaux et de communautés** : tisser un réseau et développer son écosystème, réactiver les liens humains dans les équipes ou entre artistes (et avec les publics), favoriser la collaboration et le développement de communautés.
6. **Équité, inclusion et éthique** : agir avec éthique en intégrant les enjeux de droits, d'équité, de diversité, d'inclusion et de responsabilité sociale dans ses pratiques.
7. **Expertise et transmission** : développer une pratique artistique authentique et experte, tout en assurant la transmission des savoirs et la valorisation de la pluriactivité.
8. **Financement et entrepreneuriat** : développer des modèles économiques viables, structurer ses projets et adopter une posture entrepreneuriale pour assurer la pérennité des pratiques.
9. **Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle** : comprendre, utiliser et encadrer l'IA, les technologies et les données de manière critique, éthique et stratégique, en intégrant leurs impacts sociaux.
10. **Pensée stratégique et prise de décision systémique** : développer une capacité à analyser, anticiper, prioriser et prendre des décisions éclairées dans un environnement complexe et en évolution.
11. **Priorisation et renoncement** : gérer les priorités, gérer plusieurs pans en parallèle tout en gardant un équilibre, faire des choix, dire non et accepter les conséquences, accepter de ne pas rejoindre tout le monde dans son offre, dans son art.
12. **Représentation et positionnement** : affirmer son positionnement, valoriser la culture et exercer une capacité d'influence, de représentation et de reconnaissance dans différents contextes.
13. **Transition écologique et sobriété numérique** : intégrer les principes de développement durable, de transition écologique et de sobriété numérique dans ses modes de création et d'organisation, ou dans sa pratique artistique.

Plusieurs des ensembles de compétences de cette liste **font écho aux défis** nommés en groupes de discussion. Par exemple, l'ensemble de compétences **Représentation et positionnement** fait écho à la « difficulté à exprimer ses besoins aux instances politiques »; la collaboration et le développement de réseaux répondent au travail en silo et au morcellement des communautés; la mutualisation de la formation répond directement au dédoublement de l'offre de formation observée à Montréal par les personnes ayant participé aux groupes de discussion.

Il est à noter que l'ensemble de compétences **Transition écologique et sobriété numérique** est le seul entièrement nouveau, puisqu'il était absent de la liste des 22 ensembles de compétences et n'a pas été mentionné dans les défis nommés en groupe.



La compétence du futur « bien-être et adaptabilité » est en lien avec plusieurs vécus nommés en groupe de discussion, tels que la fatigue « postpandémique » (en référence à la pandémie de COVID-19 en 2020-2021), le désengagement des formations et des événements de la part des membres d'organismes et la forte anxiété chez les artistes.

La gouvernance éthique de l'IA répond directement au défi structurel identifié en groupe d'un manque de politiques, de balises et de gouvernance autour de l'IA.

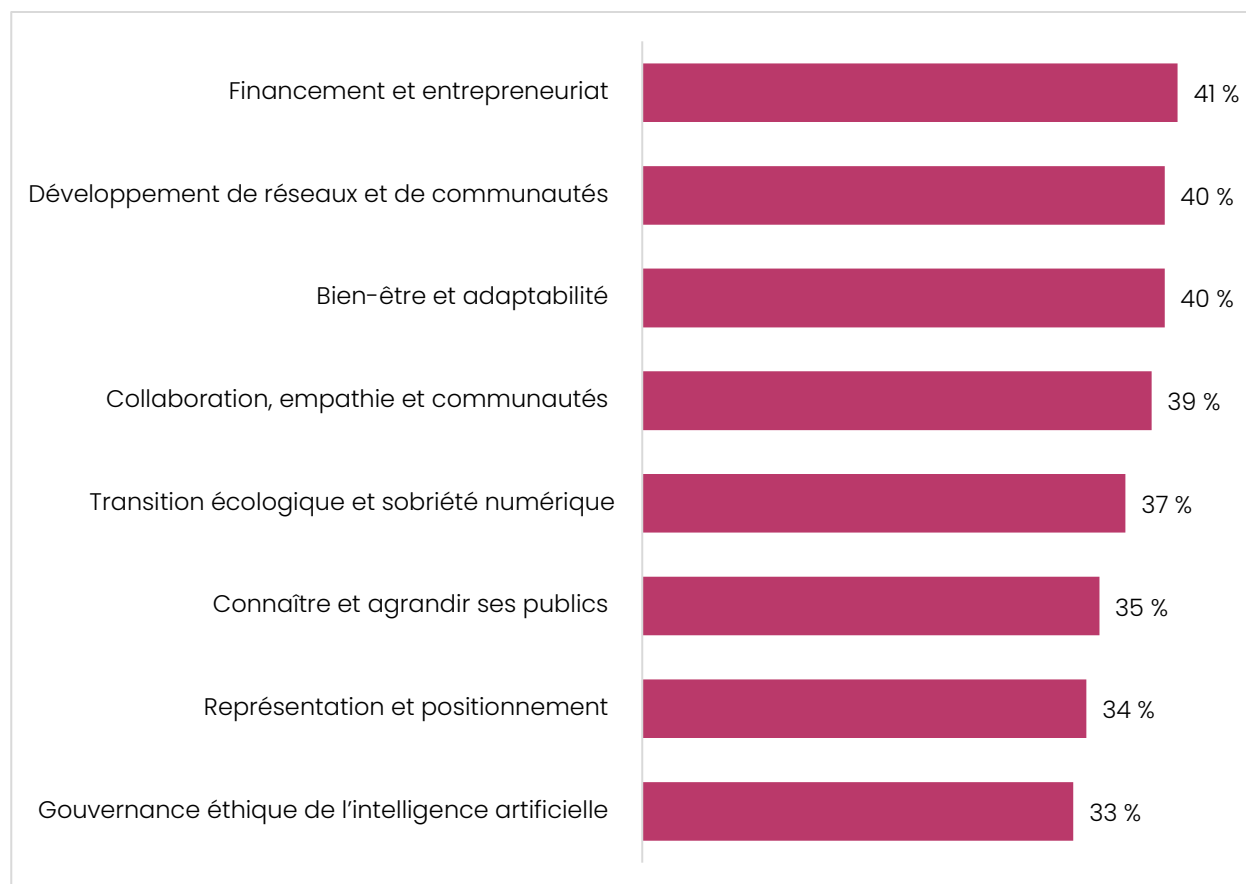
Connaître et agrandir ses publics se précise autour de 3 cibles nommées en groupe : les jeunes publics, l'économie de l'attention et les clientèles non francophones peu rejointes par l'offre actuelle.

L'ensemble de compétences Priorisation et renoncement reprend presque mot pour mot le langage des groupes (« accepter la décroissance », « ne pas rejoindre tout le monde »).

Enfin, l'ensemble de compétences Développement de réseaux et mutualisation de la formation répond à 3 défis : le morcellement des communautés par discipline artistique, voire même par style artistique au sein d'une même discipline, le travail en silo et le dédoublement de certains thèmes de formation (en présentiel et/ou en virtuel) observés à Montréal par les groupes de discussion.

Voici maintenant les ensembles de compétences priorisés par le tiers des répondants ou plus sur la base des réponses obtenues au sondage.

Figure 6. Ensembles de compétences sélectionnés par le TIERS des répondants qui gagneront en importance dans les 5 prochaines années



Selon les personnes ayant répondu au sondage, le **principal ensemble de compétences qui gagnera en importance dans les 5 prochaines années** (41 %) est le **financement et l'entrepreneuriat** (c.-à-d. développer des modèles économiques viables, structurer ses projets et adopter une posture entrepreneuriale pour assurer la pérennité des pratiques). Cette observation apparaît cohérente à la fois avec le fait que la majorité des défis identifiés par les répondants sont de nature économique et financière, ainsi qu'avec le fait que les 2 transformations anticipées comme ayant le plus d'impact sur les compétences dans les 5 prochaines années sont également de nature économique et financière. Le développement de réseaux et de communautés ainsi que le bien-être et l'adaptabilité suivent de près, chacun à 40 %, devant la collaboration, l'empathie et les communautés (39 %) et la transition écologique et la sobriété numérique (37 %).



L'ensemble de compétences Collaboration et mutualisation de la formation avait été identifié comme stratégique dans 4 groupes sur 5 (partenaires, porte-parole des secteurs, responsables de la formation continue et travailleuses et travailleurs culturels). Ces groupes portaient toutefois tous la même mise en garde, à savoir que la mutualisation n'est pas une solution simple et qu'elle exige une préparation et une collaboration adéquate. Chez les artistes, le thème existe aussi, mais sous une forme plus informelle de « partage de ressources » plutôt que comme compétence à développer en soi.

Connaître et agrandir ses publics (35 %), la représentation et le positionnement (34 %) ainsi que la gouvernance éthique de l'intelligence artificielle (33 %) complètent le palmarès des ensembles de compétences qui gagneront en importance dans les années à venir, l'écart entre la compétence la plus et la moins sélectionnée demeurant relativement restreint (8 points de pourcentage).



L'importance accordée au développement de compétences en collaboration et en développement de réseaux et de communautés font écho au constat de fragmentation et de silos soulevés par l'ensemble des groupes de discussion.

Les résultats du sondage confirment également que le bien-être, l'adaptabilité et la santé mentale demeurent des préoccupations centrales, tels que soulevés dans les groupes de discussion.

Un désarrimage ressort toutefois pour la gouvernance éthique de l'intelligence artificielle, qui se classe au 8^e rang des ensembles de compétences du futur (33 %) malgré le fait qu'elle ait été nommée comme une tension récurrente dans 4 groupes de discussion sur 5. Cela pourrait suggérer que cet enjeu, bien que vécu par les personnes directement concernées, n'est pas encore perçu comme prioritaire par l'ensemble du milieu, comparativement à des besoins plus immédiats comme le financement ou le bien-être. Une autre hypothèse est que les personnes ayant répondu au sondage perçoivent que les enjeux soulevés par l'IA nécessiteront plutôt des compétences en transition écologique et la sobriété numérique, un ensemble de compétence sélectionné par 37 % d'entre elles.

Les résultats ont également été ventilés selon l'occupation principale des personnes ayant répondu au sondage, soit artiste, travailleuse culturelle ou travailleur culturel ou les deux de manière équivalente. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

Tableau 4. Les 5 principaux ensembles de compétences qui gagneront en importance dans les 5 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

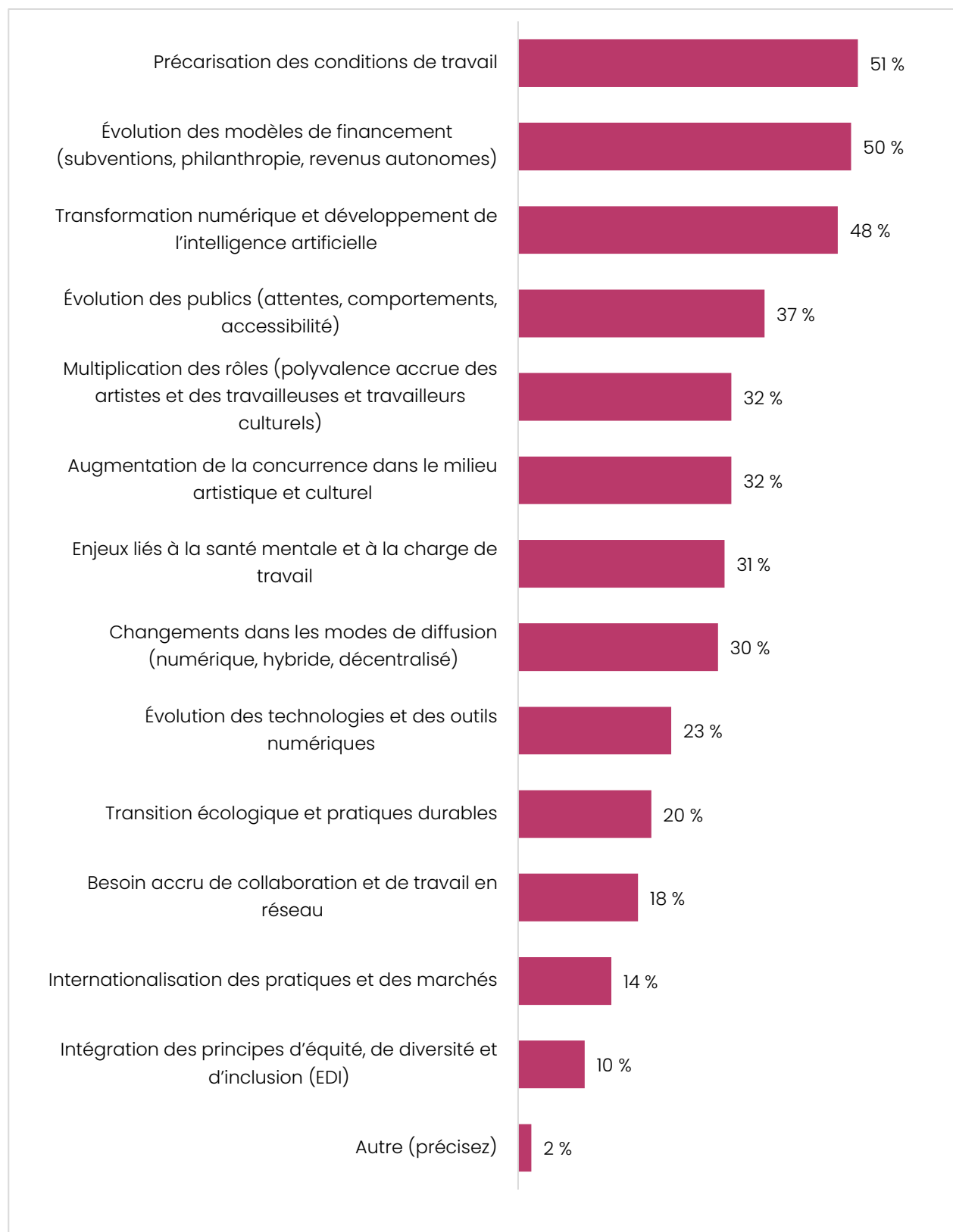
Artiste (n = 87)		Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)		Les deux (n = 27)	
Connaître et agrandir ses publics	47 %	Bien-être et adaptabilité	45 %	Collaboration, empathie et communautés	56 %
Financement et entrepreneuriat	43 %	Financement et entrepreneuriat	45 %	Développement de réseaux et de communautés	56 %
Représentation et positionnement	38 %	Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle	43 %	Transition écologique et sobriété numérique	44 %
Développement de réseaux et de communautés	38 %	Transition écologique et sobriété numérique	40 %	Représentation et positionnement	41 %
Bien-être et adaptabilité	34 %	Collaboration, empathie et communauté	39 %	Bien-être et adaptabilité	41 %
		Pensée stratégique et prise de décision systémique	39 %		

Un ensemble de compétences du futur ressort de manière **transversale au rôle professionnel, soit le bien-être et l'adaptabilité** (c.-à-d. développer un rapport à soi, au corps et au travail permettant de ralentir, de gérer le stress, de faire preuve de discernement et de s'adapter à un environnement complexe et en transformation continue). Selon 40 % des personnes ayant répondu au sondage, cette compétence gagnera en importance dans le cadre de l'exercice de leur pratique artistique ou de leur travail culturel dans les 5 prochaines années. Le tableau de la page précédente met également de l'avant que les **artistes et les personnes occupant les deux rôles** de manière équivalente voient 2 ensembles de compétences grandir en importance dans les prochaines années : **Représentation et positionnement**, et **Développement de réseaux et de communautés**. De leur côté, les **travailleuses et travailleurs culturels** voient davantage la montée de 3 ensembles de compétences, soit **Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle**, **Transition écologique et sobriété numérique**, et **Pensée stratégique et prise de décision systémique**.

5.4 TRANSFORMATIONS DU MILIEU CULTUREL QUI IMPACTERONT LE PLUS LES COMPÉTENCES REQUISES PAR LE MILIEU

La figure de la page suivante présente les transformations du milieu culturel perçues comme ayant le plus d'impact sur les compétences des personnes ayant répondu au sondage au cours des 5 prochaines années.

Figure 7. Transformations du milieu culturel qui auront le plus d'impact sur vos compétences dans les 5 prochaines années (5 choix maximum)



Les **3 transformations** du milieu culturel perçues comme ayant le plus d'impact sur les compétences dans les 5 prochaines années sont la **précarisation des conditions de travail** (51 %), l'**évolution des modèles de financement** (subventions, philanthropie, revenus autonomes) (50 %) et la **transformation numérique et le développement de l'intelligence artificielle** (48 %). Le reste de la liste décroît ensuite plus progressivement, de l'évolution des publics (37 %) jusqu'à l'intégration des principes d'EDI, qui ferme la marche (10 %).



La précarisation des conditions de travail et l'évolution des modèles de financement, en tête ici, tendent à confirmer une fois de plus que la précarité financière est le défi le plus transversal des 5 groupes de discussion, le plus rencontré selon le sondage (71 %) et maintenant, la transformation la plus anticipée.

L'ensemble de compétences Transformation numérique et IA (48 %, se classe en 3^e position) fait toutefois ressortir une divergence intéressante. Bien qu'elle soit perçue comme l'une des transformations les plus marquantes à venir, elle ne se traduit pas en priorité de développement de compétence équivalente. En effet, l'ensemble de compétences « Transformation numérique : IA et littératie numérique » ne recueillait que 12 % des voix pour les ensembles de compétences à développer au courant des 3 prochaines années et la « Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle » arrive au 8^e rang des ensembles de compétences du futur (33 %, Figure 27). Le milieu semble donc anticiper fortement cette transformation, mais cela ne semble pas se refléter dans les compétences à développer en priorité.

Un écart similaire touche la santé mentale et la charge de travail : nommée dans les 5 groupes de discussion comme un défi vécu intensément, elle n'obtient que 31 % des voix comme transformation anticipée et seulement 11 % comme compétence à développer en priorité dans les 3 prochaines années, malgré un score plus élevé (40 %) sous l'angle « bien-être et adaptabilité » dans les ensembles de compétences du futur.

Les résultats ont également été ventilés selon l'occupation principale des personnes ayant répondu au sondage, soit artiste, travailleuse culturelle ou travailleur culturel ou les deux de manière équivalente. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

Tableau 5. Les 5 principales transformations du milieu culturel qui auront le plus d'impact sur vos compétences dans les 5 prochaines années

Artiste (n = 87)		Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 87)		Les deux (n = 27)	
Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes)	49 %	Transformation numérique et développement de l'intelligence artificielle	61 %	Précarisation des conditions de travail	70 %
Changements dans les modes de diffusion (numérique, hybride, décentralisé)	43 %	Précarisation des conditions de travail	56 %	Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes)	52 %
Précarisation des conditions de travail	40 %	Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes)	51 %	Enjeux liés à la santé mentale et à la charge de travail	41 %
Transformation numérique et développement de l'intelligence artificielle	39 %	Évolution des publics (attentes, comportements, accessibilité)	37 %	Augmentation de la concurrence dans le milieu artistique et culturel	37 %
Évolution des publics (attentes, comportements, accessibilité)	38 %	Enjeux liés à la santé mentale et à la charge de travail	37 %	Transformation numérique et développement de l'intelligence artificielle	33 %
				Multiplication des rôles (polyvalence accrue des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels)	33 %

Les résultats du tableau ci-dessus mettent de l'avant une **transversalité perçue au niveau de plusieurs enjeux importants** à venir au sein du secteur culturel montréalais, soit Précarisation des conditions de travail, Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes), et Transformation numérique et développement de l'intelligence artificielle. Les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels mettent également de l'avant Évolution des publics (attentes, comportements, accessibilité) comme enjeu à venir, alors que les personnes occupant de manière équivalente les deux rôles sont plutôt préoccupées par l'enjeu Multiplication des rôles (polyvalence accrue des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels [33 %]). Finalement, les artistes sont davantage préoccupés par l'enjeu Changements dans les modes de diffusion (numérique, hybride, décentralisé), comparativement aux deux autres groupes.

6. SYNTHÈSE ET PISTES DE RÉFLEXION POUR LE CFC

La présente section présente à la fois une synthèse des résultats obtenus, ainsi que des pistes de réflexion en matière de formation continue, soit des éléments s'inscrivant dans la portée d'action ou d'influence du CFC.

6.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

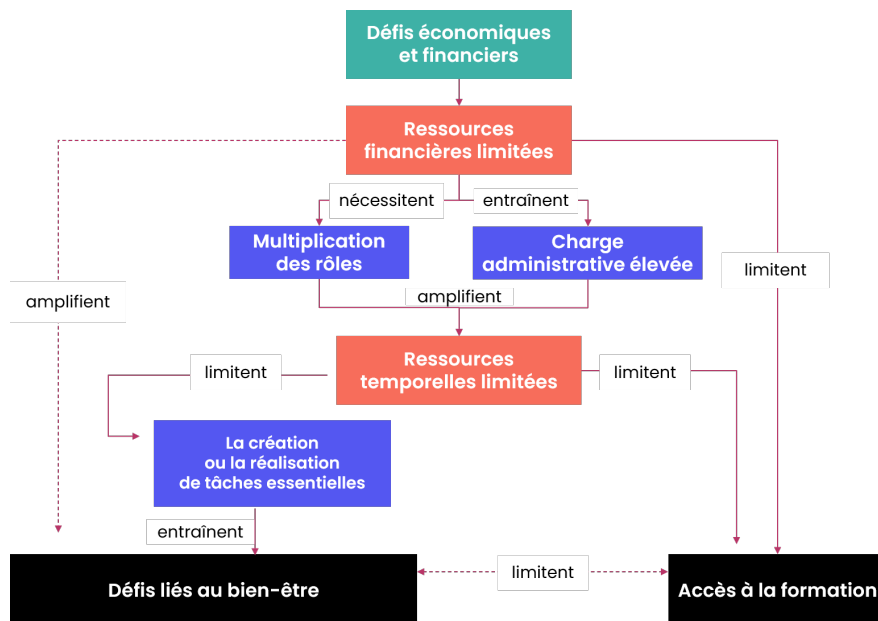
Enjeux et défis

L'ensemble des données recueillies, tant qualitatives que quantitatives, converge vers un même constat : la **précarité financière** demeure le plus grand enjeu transversal du milieu culturel montréalais. Il s'agit à la fois du défi le plus rencontré selon le sondage (revenus insuffisants ou instables, à 71 %), de la transformation la plus impactante pour le secteur culturel au cours des 5 prochaines années (précarisation des conditions de travail, 51 %; évolution des modèles de financement, 50 %) et de la compétence à développer la plus consensuelle, tous rôles confondus (29 %, deuxième thème le plus sélectionné après la pratique artistique/création). Le financement est ainsi le seul enjeu où le vécu nommé par les groupes de discussion, l'anticipation captée par le sondage et l'intention de développement de compétences, aussi captée par le sondage, s'alignent aussi nettement.

Tableau 6. Synthèse des défis et des transformations qui ont le plus d'impact sur le secteur culturel, selon les données du sondage

Défis actuels ayant le plus d'impact sur la pratique artistique ou sur le travail culturel	Transformations du secteur culturel qui auront le plus d'impact dans les 5 prochaines années
• Défis économiques et financiers : revenus insuffisants ou instables (63 %). • Difficulté à obtenir du financement (35 %). • Multiplication des rôles (34 %). • Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière (33 %). • Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière (33 %). • Coût élevé de la vie à Montréal (30 %). • Sentiment de précarité ou d'insécurité professionnelle (29 %). • Manque de temps pour la création ou les tâches essentielles (29 %).	• Précarisation des conditions de travail (51 %). • Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes) (50 %). • Transformation numérique et le développement de l'intelligence artificielle (48 %). • Évolution des publics (attentes, comportements, accessibilité) (37 %). • Multiplication des rôles (polyvalence accrue des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels (32 %). • Augmentation de la concurrence dans le milieu artistique et culturel (32 %). • Enjeux liés à la santé mentale et à la charge de travail (31 %).

Les commentaires issus des groupes de discussion ont également pu mettre de l'avant que la précarité financière pouvait limiter l'accès à la formation continue. Le schéma ci-dessous vise à illustrer que les **défis économiques ou financiers peuvent affecter ou amplifier** d'autres défis vécus par les artistes et les travailleuses et travailleurs culturels. Ainsi, les défis économiques et financiers, en limitant les ressources financières, peuvent entraîner à la fois une multiplication des rôles des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels (faute de ressources financières pour s'offrir les services de certains spécialistes, par exemple) et une charge administrative élevée (notamment pour assurer un revenu ou un financement continu). Ces deux effets peuvent avoir pour conséquence de réduire les ressources temporelles disponibles, ce qui peut ainsi limiter le temps accordé à la création ou à la réalisation de tâches essentielles. Au bout de cette chaîne, les ressources temporelles limitées et les ressources financières limitées peuvent toutes deux converger vers les mêmes effets : amplifier les défis liés au bien-être et limiter l'accès à la formation.



Ce schéma est mis de l'avant à la fois pour illustrer la complexité de certains enjeux, mais également pour mettre en lumière que les enjeux soulevés dans le cadre de cette étude sont de différentes natures, dont certains peuvent être améliorés par la formation continue, alors que d'autres ne le peuvent. Cette distinction est importante, car elle permet d'identifier ce sur quoi le CFC peut agir directement et ce qui relève d'un contexte plus large sur lequel son influence est nécessairement limitée. Le tableau de la page suivante illustre quelques exemples à cet effet, sans prétendre être exhaustif.

Ce que la formation peut résoudre directement	Ce que la formation peut contribuer à résoudre, en complémentarité avec d'autres leviers	Ce que la formation ne peut pas résoudre
- Le besoin d'accompagnement, de mentorat et de communautés de pratique. - La difficulté à structurer ou à faire évoluer sa carrière. - L'offre de formation plus inclusive, adaptée à une plus grande diversité de parcours professionnels. - La méconnaissance des outils, des enjeux et des connaissances associés à la transformation numérique et à l'intégration de l'IA.	- La surcharge administrative associée à la multiplication des rôles (en développant des compétences en gestion, en délégation, en outils numériques) et en soutenant par le biais de démarche de mutualisation de ressources. - La dépendance aux bourses et aux subventions publiques (en développant les compétences en philanthropie et en diversification financière).	- Le sous-financement structurel du milieu culturel. - La précarité économique des artistes. - Le coût élevé de la vie à Montréal. - La forte densité de l'offre culturelle à Montréal, amenant une concurrence importante entre les projets artistiques et culturels, ainsi que la difficulté à se rendre visible. - Les transformations associées au numérique et à l'implantation de l'IA.

Compétences à développer aujourd'hui et demain

Du côté des compétences à prioriser, l'ensemble de compétences **Pratique artistique et démarche | Création** arrive en tête (36 %), mais ce résultat est largement porté par les artistes (52 %), alors que les travailleuses et travailleurs culturels se tournent davantage vers la gestion organisationnelle, les ressources humaines et le développement organisationnel. Ces écarts dans les besoins de développement à prioriser **en fonction du rôle professionnel** traversent la majorité des 22 ensembles de compétences.

Tableau 7. Synthèse des compétences priorisées, selon les données du sondage

Ensembles de compétences et compétences spécifiques à développer en priorité dans les 3 prochaines années	Ensembles de compétences du futur
• Pratique artistique et démarche Création (36 %). ○ Innover et faire évoluer sa pratique (26 %). ○ Structurer son processus créatif et développer une démarche artistique cohérente (21 %). ○ Diversifier ses pratiques artistiques (15 %). ○ Développer des pratiques de création adaptées aux transformations du milieu (11 %). • Financement, diversification des revenus et philanthropie (29 %). ○ Développer et diversifier ses sources de financement (18 %). ○ Développer des revenus autonomes (15 %). ○ Développer des relations avec les personnes donatrices (12 %). ○ Structurer un financement durable (10 %). ○ Identifier et entretenir les expertises en voie de disparition (ex. : en raison de l'IA) (9 %). • Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique (19 %). ○ Développer, entretenir et négocier des relations et partenariats professionnels (7 %). ○ Structurer sa vision, sa démarche artistique et sa trajectoire professionnelle (7 %). • Apprentissage et formation Relève et transmission (19 %). ○ Collaborer entre pairs dans une optique de transmission de savoirs artistiques (11 %). • Marketing et promotion (18 %). ○ Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot ? » (11 %). • Gestion de projet (17 %). ○ Planifier et structurer un projet artistique (8 %). • Médiation culturelle et développement des publics (13 %). ○ Développer et faciliter des stratégies/activités de médiation culturelle (ex. : musées, rencontres, échanges) (7 %).	• Financement et entrepreneuriat : développer des modèles économiques viables, structurer ses projets et adopter une posture entrepreneuriale pour assurer la pérennité des pratiques. (41 %). • Développement de réseaux et de communautés : tisser un réseau et développer son écosystème, réactiver les liens humains dans les équipes ou entre artistes (et avec les publics), favoriser la collaboration et le développement de communautés. (40 %). • Bien-être et adaptabilité : développer un rapport à soi, au corps et au travail permettant de ralentir, gérer le stress, faire preuve de discernement et s'adapter à un environnement complexe et en transformation continue (40 %). • Collaboration, empathie et communautés : maintenir un sens humain et relationnel fort en développant l'empathie, la collaboration, les communautés et des relations professionnelles ouvertes, inclusives et intersectorielles. (39 %). • Transition écologique et sobriété numérique : intégrer les principes de développement durable, de transition écologique et de sobriété numérique dans ses modes de création et d'organisation, ou dans sa pratique artistique. (37 %). • Connaître et agrandir ses publics : connaître, analyser et rejoindre ses publics en développant des stratégies d'accessibilité, de diffusion autonome et de mise en marché adaptées aux transformations des usages (ex. : chez les jeunes) (35 %). • Représentation et positionnement : affirmer son positionnement, valoriser la culture et exercer une capacité d'influence, de représentation et de reconnaissance dans différents contextes. (34 %). • Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle : comprendre, utiliser et encadrer l'IA, les technologies et les données de manière critique, éthique et stratégique, en intégrant leurs impacts sociaux. (33 %).

Un écart important ressort entre 3 enjeux structurels et systémiques et leur traduction en priorités de développement. Ainsi, la **transformation numérique et l'intelligence artificielle**, bien qu'anticipée comme impactant fortement le secteur par près de la moitié des personnes ayant répondu au sondage (48 %), n'est considérée comme prioritaire à développer que par 12 % des personnes seulement et sa dimension éthique et de gouvernance n'arrive qu'au huitième rang des compétences qui gagneront en importance dans le futur (33 %) selon les personnes ayant répondu au sondage.

Dans la même lignée, un écart comparable est observé pour 2 autres enjeux, soit la **santé mentale et le bien-être et l'équité, la diversité et l'inclusion**. Ces 2 enjeux ont tous deux été nommés par l'ensemble des groupes de discussion, mais ne recueillent que peu des voix comme priorité de développement (11 % pour la santé mentale et le bien-être et 7 % pour l'équité, la diversité et l'inclusion).

Parallèlement, certaines études consultées (ex. : Dynamo, 2022) font ressortir un niveau de priorité élevé sur l'équité, la diversité et l'inclusion (jusqu'à 84 % pour l'équité salariale liée à la diversité). Il est possible que cette sous-représentation dans le sondage actuel soit attribuable au portrait des personnes ayant répondu au sondage, puisque seuls 11 % des personnes s'identifiaient comme une personne racisée. Il est aussi possible que d'autres défis jugés plus impactants pour le milieu culturel montréalais masquent l'importance de ces 3 enjeux systémiques. Néanmoins, ce décalage entre l'impact anticipé et les besoins de développement de compétences envisagés constitue l'un des faits saillants de l'étude.

Enfin, les groupes de discussion apportent un éclairage complémentaire sur des défis moins visibles dans les données chiffrées : le **travail en silo** selon les disciplines, le **dédoubllement de l'offre de formation** à Montréal, ainsi qu'un enjeu émergent, la **transition écologique et la sobriété numérique**, qui apparaît en cinquième position dans les compétences du futur sans toutefois avoir de présence marquée ailleurs dans les données.

6.2 PISTES DE RÉFLEXION POUR LE CFC

RÉFLEXION N°1 – SUGGÉRER DES THÈMES DE FORMATION ÉMERGENTS À DÉVELOPPER

Par sa position stratégique comme entité responsable de la formation continue sur le territoire montréalais, combinée à sa vision transversale de l'ensemble des secteurs culturels, le CFC occupe une posture privilégiée pour analyser l'offre montréalaise et y repérer les angles morts en matière de formation continue, particulièrement sur les thèmes de formation émergents. Ainsi, même si certains thèmes ne sont pas nommés spontanément comme prioritaires par la clientèle actuelle, notamment l'intelligence artificielle ou la transition écologique, le CFC pourrait les suggérer à ses membres et collaborateurs pour enrichir et compléter l'offre de formation actuelle. Il pourrait ainsi agir à titre de vigie stratégique pour la formation culturelle du secteur montréalais.

RÉFLEXION N° 2 – SENSIBILISER LES PARTENAIRES AUX ENJEUX STRUCTURELS ET SYSTÉMIQUES RESSORTIS

Les enjeux plus structurels et systémiques identifiés dans l'étude, soit la santé mentale et le bien-être, l'intelligence artificielle, ainsi que l'équité, la diversité et l'inclusion, pourraient être considérés à deux niveaux. D'une part de manière plus indirecte, par le développement de formation continue, d'autre part par un rôle de représentation et de sensibilisation auprès des instances concernées, notamment le comité sectoriel de main-d'œuvre en culture (Compétence Culture).

Au niveau de la formation continue, le CFC pourrait sensibiliser ses membres aux barrières d'accessibilité à la formation continue pour les groupes sous-représentés et discuter avec eux de possibles actions. Il pourrait également s'appuyer sur les formations de tronc commun déjà expérimentées avec succès et rapportées dans d'autres études (INRS, 2022; ex. : « Sensibilisation aux réalités artistiques autochtones »⁴) comme modèle à répliquer et à élargir. Enfin, une autre réflexion serait d'encourager le développement de formations visant à soutenir la santé mentale et le bien-être, l'intelligence artificielle, ainsi que l'équité, la diversité et l'inclusion.

RÉFLEXION N° 3 – POURSUIVRE ET PERFECTIONNER SON RÔLE DE MAILLAGE ENTRE LES SECTEURS POUR LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

En réponse au défi de fragmentation de l'offre nommé dans les groupes de discussion, le CFC pourrait poursuivre et perfectionner son rôle de connecteur ou d'arrimage entre les secteurs en créant un espace de discussion où les responsables de contenu de formation des différents secteurs pourraient se concerter et aller plus loin dans la réflexion sur une offre concertée de formation continue.

Ce maillage pourrait aussi permettre d'agrandir le bassin de clientèles potentielles pour certains thèmes de formation. Par exemple, certaines compétences transversales pourraient avoir obtenu un score important dans la présente étude, mais pourraient ne pas être intéressantes à être développées ou portées par un seul organisme ou un seul secteur en raison d'un manque de clientèle potentielle. Un maillage intersecteur ou interorganismes augmenterait ainsi le bassin potentiel d'apprenantes et d'apprenants.

RÉFLEXION N° 4 – RÉFLÉCHIR, AVEC LES MEMBRES, À LA POSSIBILITÉ DE SOUTENIR UNE OFFRE PERSONNALISÉE PAR NIVEAU ET PAR CLIENTÈLE

Pour les ensembles de compétences fortement priorisés, le CFC pourrait réfléchir, avec ses membres, à la possibilité de soutenir une offre de formation qui se déclinerait par niveau (débutant, intermédiaire, avancé) et par clientèle (artistes, travailleuses et travailleurs culturels). Cette façon de procéder pourrait répondre aux limites de l'offre de formation actuelles qui ont été soulevées au sein des groupes de discussion et du sondage.

Combinée à la réflexion précédente, cette approche pourrait limiter le dédoublement de l'offre : plutôt que plusieurs organismes développent chacun une formation généraliste sur un même thème (par exemple le financement), certains pourraient se positionner sur une version débutante, d'autres sur une version avancée, voire adaptée à une clientèle spécifique.

⁴ Formation intersectorielle mandatée par le Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (RAIQ), offerte notamment en 2020-2021.

RÉFLEXION N° 5 – ÉQUILIBRER LES PRIORITÉS À COURT TERME ET L'INTÉGRATION PROGRESSIVE DES COMPÉTENCES DU FUTUR

Le CFC pourrait encourager, auprès de ses membres, une offre de formation qui tient compte à la fois des compétences priorisées à court terme (3 prochaines années) et d'une intégration progressive des compétences du futur, en phase avec les transformations anticipées dans le secteur culturel.

Entre autres, en mettant en parallèle les transformations les plus anticipées au sein du secteur culturel et les compétences du futur ayant été priorisées, quelques correspondances se dégagent : la précarisation des conditions de travail (51 %) et l'évolution des modèles de financement (50 %) trouvent écho dans le financement et l'entrepreneuriat; la transformation numérique et le développement de l'IA (48 %) trouvent écho dans la gouvernance éthique de l'intelligence artificielle; l'évolution des publics (37 %) dans connaître et agrandir ses publics; la santé mentale et la charge de travail (31 %) dans le bien-être et l'adaptabilité; l'EDI (10 %) dans équité, inclusion et éthique. L'ensemble de compétences Transition écologique et sobriété numérique demeure la seule compétence du futur sans transformation anticipée correspondante nommée au sein de cette étude.

RÉFLEXION N° 6 – AGIR, POUR SES MEMBRES, COMME RÉFÉRENCE DE LA CARTOGRAPHIE DE L'OFFRE MONTRÉLAISE CONCERNANT LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Par son positionnement stratégique et sa vision transversale sur l'offre de formation continue du territoire montréalais, le CFC pourrait jouer un rôle de référence en recensant et en cartographiant l'offre existante auprès de ses membres (pour les formations de type tronc commun). Cette cartographie pourrait constituer un point d'accès centralisé à l'information, en réponse au défi d'accès à l'information nommé dans les groupes de discussion.

RÉFLEXION N° 7 – DISCUTER DE L'ANGLE MORT DE L'ENVIRONNEMENT MONTRÉLAIS AVEC LES INTERLOCUTEURS CONCERNÉS

Aucune donnée issue des études consultées ne traite directement de l'accès aux espaces de création abordables ni du coût de la vie à Montréal. Or, ces 2 enjeux sont pourtant nommés dans les groupes de discussion comme ayant un impact important sur la pratique artistique et le travail culturel. Dans cette perspective, le CFC pourrait envisager un rôle de relais ou de représentation en documentant cet enjeu et en le portant auprès des instances concernées, dans le respect de son mandat (ex : Culture Montréal, instances municipales, comité sectoriel de main-d'œuvre en culture ou tout autre organisme dont le mandat s'y prêterait).

Cet enjeu pourrait aussi être résolu indirectement par des thèmes de formation relevés par la présente étude : le partenariat, la mutualisation et la collaboration (pour la mutualisation d'espaces de création), le financement (en réponse au coût de la vie élevé) ou la gestion organisationnelle et la gouvernance (pour assurer une gestion saine des espaces mutualisés). Ces pistes pourraient être explorées avec les membres.

ANNEXE A. LISTE DES ÉTUDES ET DES DOCUMENTS CONSULTÉS

1. Compétence Culture (2021). *Analyse des enjeux de la main-d'œuvre au sein des organisations artistiques et culturelles au Québec – Étude réalisée pré-pandémie*. Étude réalisée par les firmes Actualisation IDH et par le Groupe-ConseilSolertia. https://www.repaire.art/wp-content/uploads/2022/06/analyse_enjeux_maindoeuvre_2021_03.pdf
2. Institut national de la recherche scientifique (INRS) (2022). *Les enjeux et besoins de formation continue en culture de la région de l'Île-de-Montréal – Une étude du contexte et des structures de coordination d'une offre transversale*. Rapport remis au Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal (CFC). <https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2022/11/etude-regionale-mtl-1-1.pdf>
3. Compétence Culture (2018). *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021 – Résultat d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et les regroupements nationaux et régionaux*. https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/bb681dbfd9f47a9_file.pdf
4. Compétence Culture (2025). *L'IA en culture : Mieux comprendre pour agir ensemble – Une étude des besoins de développement des compétences en intelligence artificielle dans le secteur culturel*. https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2025/11/ia-etude-21-novembre-2025_competence_culture.pdf
5. Compétence Culture (2022). *Étude des enjeux et des besoins de formation continue de la chaîne Humour*. Étude réalisée par Alia Conseil. <https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2022/11/1-etude-humour-16sept.pdf>
6. Compétence Culture (2022). *Étude des enjeux et des besoins de formation de la chaîne Théâtre*. Étude réalisée par Alia Conseil. <https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2023/01/1-etude-theatre-8jan2023.pdf>
7. Dynamo (2022). *Diagnostic sur les enjeux en ressources humaines du secteur culturel – Rapport final du sondage et des groupes de discussion réalisés en mars et avril 2022*. Compétence Culture. <https://competenceculture.ca/wp-content/uploads/sites/2/2022/11/diagnostic-rh-dynamo-16nov2022-1.pdf>
8. Hill, K./Hill Stratégies (2024). *Un profil statistique des 20 900 artistes professionnels de l'Île de Montréal*. Regards statistiques sur les arts (Substack). <https://regardsstatistiques.substack.com/p/montreal-20900-artistes-professionnels>
9. Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). (2024). *Effectif des professions de la culture et des communications selon la région administrative, Québec (données du recensement 2021)*. Optique culture, n° 93. file:///C:/Users/scg6534/Downloads/no93_f%C3%A9virer.pdf
10. Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). (2025). *Les conditions socioéconomiques des artistes et des autres travailleurs et travailleuses des professions culturelles au Québec en 2021*. Optique culture, n° 101. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/conditions-socioeconomiques-artistes-professions-culturelles-2021.pdf>
11. Paquette, L. H. (2025). *L'étude macrosectorielle des besoins de formation du secteur de l'audiovisuel – Tendances, enjeux et compétences 2026-2029*. L'institut national de l'image et du son (L'inis). <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/5340692>

ANNEXE B. RÉSUMÉ DES GROUPES DE DISCUSSION

1. GROUPE DE DISCUSSION DES ARTISTES

Date de la rencontre : 15 avril 2026

COMPÉTENCES COMMUNES IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. Gestion de projet

- Planifier et structurer un projet artistique.
- Gérer son temps et ses priorités.
- Travailler seul.e.
- Coordonner une équipe.
- Mesurer l'impact des œuvres.

2. Financement

- Rédiger des demandes de subvention.
- Diversifier ses sources de revenus.
- Diversifier les sources de financement.
- Gérer un budget.

3. Hygiène mentale et physique pour maintenir une pratique durable

- Gérer le stress, l'anxiété et la charge mentale.
- Prévenir l'épuisement et les blessures.

4. Médiation culturelle et développement des publics

- Communiquer sa démarche artistique avec clarté.
- Créer un lien avec différents publics.
- Animer ou faciliter des activités de médiation culturelle.

5. Partage et circulation des savoirs

- Collaborer entre pairs dans une optique de transmission de savoirs artistiques.
- Comment trouver un.e mentor.e.
- Comment devenir un.e mentor.e.
- Développer et animer des communautés de pratique pour les artistes.

6. Diffusion

- Trouver des lieux et des opportunités de diffusion.
- Rejoindre de nouveaux publics (diversifier les publics).
- Explorer des formats ou des espaces alternatifs.

7. Communication et argumentaire de vente (« pitch »)

- Présenter clairement ses projets.
- Se positionner artistiquement (c'est-à-dire être capable d'expliquer clairement qui on est comme artiste : quels sont son univers, ses influences, ses intentions, ce qui distingue sa pratique et à quels types de projets ou de collaborations souhaite-t-on s'associer).
- Communiquer avec les partenaires et les diffuseurs.

8. Gestion de carrière

- Développer une vision à court, moyen et long termes.
- Structurer son parcours professionnel.
- Trouver des opportunités et se positionner.
- Être en mesure de mesurer l'impact de ses œuvres.

9. Marketing et promotion

- Développer une présence en ligne (site, réseaux).
- Promouvoir son travail.
- Comprendre les limites des plateformes numériques.

10. Pratique artistique et démarche

- Développer une démarche artistique cohérente.
- Structurer son processus créatif.
- Innover et faire évoluer sa pratique (interdisciplinarité).

11. Mutualisation et collaboration

- Développer des pratiques de mutualisation et de collaboration.
- S'ouvrir à des collaborations en dehors du milieu artistique (ex. : autres secteurs, recherche).
- Créer, maintenir et entretenir des relations professionnelles.

DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DE LA DISCUSSION

1. Défis structurels (liés aux systèmes, aux cadres, hors contrôle individuel)

- Précarité financière chronique.
- Coût de la vie élevé (logement et ateliers).
- Accès limité à des espaces de création abordables.
- Manque d'infrastructures (équipements, lieux).
- Difficulté d'accès aux ressources et aux formations.
- Accès limité à l'information (beaucoup de choses s'apprennent « par hasard » ou par des contacts).
- Manque de reconnaissance de certaines pratiques.
- Accès aux opportunités basé sur les réseaux et la confiance (*dimension systémique du milieu*).

2. Défis professionnels (liés à la pratique artistique)

- Multiplication des rôles (artiste = entrepreneur).
- Isolement professionnel et manque de communauté/réseau.
- Difficulté à trouver du temps pour créer.
- Pression constante de performance et de productivité.
- Peu d'espace pour l'expérimentation et l'erreur.
- Pression de performance élevée.
- Forte compétition (beaucoup d'artistes).

3. **Défis régionaux** (liés au territoire montréalais)
 - Fragmentation linguistique (français/anglais).
 - Milieu très compétitif (forte concentration d'artistes).
 - Accès aux opportunités basé sur les réseaux.
 - Difficulté à intégrer certains réseaux.
4. **Défis contextuels** (liés au contexte actuel)
 - Saturation numérique et perte d'efficacité des réseaux sociaux.
 - Dépendance aux plateformes pour la visibilité.
 - Transformation du financement (instabilité, baisse des subventions).
 - Pression à produire du contenu en continu.
 - Accès difficile aux matières premières.
 - Standardisation des pratiques (IA, tendances).

COMPÉTENCES DU FUTUR IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. **Diversification et polyvalence**
 - Capacité à diversifier ses pratiques artistiques (multidisciplinarité).
 - Capacité à multiplier ses sources de revenus.
2. **Maîtrise et expertise**
 - Développer un haut niveau de compétence dans sa pratique.
 - Consolider ses bases artistiques.
3. **Authenticité et positionnement**
 - Développer une voix artistique forte (c'est-à-dire clarifier et affirmer ce qui rend sa pratique unique : ses intentions, ses valeurs, son esthétique et sa manière personnelle de créer et de s'exprimer).
 - Se différencier face à l'IA et à la standardisation.
4. **Relations humaines entre les artistes**
 - Collaboration plutôt que compétition.
 - Création de communautés.
5. **Retour au réel**
 - Développement de liens directs avec le public.
 - Sortir de la dépendance aux plateformes numériques.
6. **Bien-être**
 - Santé mentale et physique comme condition de durabilité.
 - Adaptabilité.
 - Débrouillardise.

2. GROUPE DE DISCUSSION DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS CULTURELS

Date de la rencontre : 16 avril 2026

COMPÉTENCES COMMUNES IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. Gestion de projet

- Planifier et gérer un budget en mode projet.
- Planifier et gérer un projet d'envergure.
- Gérer son temps et ses priorités.
- Bâtir et suivre des échéanciers.
- Appliquer des principes de gestion de projet agile.
- Appliquer les notions de base de gestion de projet (coûts, échéances, qualité).
- Organiser et mener des rencontres d'équipe efficaces.

2. Financement, diversification des revenus et philanthropie

- Développer et diversifier des sources de financement (sortir des subventions, explorer le milieu des affaires et le milieu communautaire).
- Développer des revenus autonomes (philanthropie locale, provinciale, fédérale, internationale).
- Rédiger une demande de subvention et comprendre les systèmes d'attribution (processus, argumentaire à développer).
- Développer ses relations avec les donateurs (leur donner le goût d'investir dans ton projet).

3. Médiation culturelle et développement des publics

- Développer des stratégies de médiation culturelle.
- Définir des stratégies de promotion visant à rejoindre une diversité de publics (accessibilité).

4. Partage et circulation des savoirs | Relève et transmission

- Assurer la gestion de la relève.
- Soutenir la transmission des compétences et des connaissances critiques auprès de la relève.

5. Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique

- Négocier des contrats et des conditions de travail attractives.

6. Marketing et promotion

- Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? »
- Réinventer les façons de se raconter (*storytelling*).
- Préparer des plans de communication et de diffusion.
- Réaliser des campagnes marketing et promotionnelles sur les réseaux sociaux.
- Gérer et structurer ses relations avec les médias et son réseau (bâtir des listes, entretenir des relations de confiance).

7. Communication et argumentaire de vente (« pitch »)

- Construire un message clair et un argumentaire de vente (« pitch »).
- Savoir se présenter de manière adaptée aux publics et aux contextes (ex. : entrevue, diffusion).
- Savoir capter et conserver l'attention de son interlocuteur lors de la présentation de son travail.
- Savoir exprimer clairement ses idées.

8. Pratique artistique et démarche | Création

- Capacité à diversifier ses pratiques artistiques (multidisciplinarité).
- Identifier et entretenir les expertises en voie de disparition (ex. : en raison de l'IA).

9. Transformation numérique : IA et littératie numérique

- Développer une littératie numérique appliquée aux pratiques artistiques et culturelles.
- Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective).
- Utiliser l'IA de manière éthique et critique dans ses pratiques professionnelles.
- Comprendre le fonctionnement de base des outils et des environnements numériques utilisés.
- Intégrer l'IA dans ses processus de travail (organisation, optimisation, création).
- Assurer la sécurité et l'archivage des fichiers numériques.
- Savoir constituer une base de données pertinente pour ses objectifs.

10. Gestion des ressources humaines

- Appliquer les obligations légales liées à la gestion du personnel (ex. : normes du travail).
- Négocier des contrats et des conditions de travail pour les employés.
- Développer des politiques liées à la gestion des ressources humaines pour son organisme (ex. : prévention du harcèlement et de la violence au travail).
- Appliquer des stratégies de prévention et de gestion des conflits.
- Planifier, organiser et diriger une équipe de travail.
- Développer et soutenir l'engagement et la mobilisation de son équipe.

11. Développement organisationnel et transformation

- Réaliser des analyses d'impacts et de besoins pertinentes pour choisir les bons outils pour soutenir ses transformations.
- Soutenir la transformation organisationnelle pérenne de son organisme.
- Conserver une trace de l'histoire de l'organisme et des raisons pour lesquelles les décisions ont été prises.
- Soutenir son équipe dans les transformations et les changements (gestion du changement).
- Appliquer les principes de base en gestion du changement organisationnel.

12. Développement et gestion des talents

- Utiliser le développement professionnel comme outil de motivation et d'engagement.
- Soutenir le développement professionnel de ses employés (ex. : trajectoires de carrière).
- Planifier et préparer les différents cycles de vie professionnels selon les besoins des employés (ex. : relève, mi-carrière, retraite).

13. Gestion organisationnelle et gouvernance

- Analyser et comprendre le fonctionnement d'un organisme (historique, gouvernance, structure, fonctions).
- Mener des processus de prise de décisions collectives.
- Développer une organisation pérenne (gestion, finances, partenariats).
- Structurer des rôles et des responsabilités clairs.
- Développer des compétences entrepreneuriales de gestion d'organisme.
- Planification stratégique.

14. Équité, diversité et inclusion

- Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Savoir travailler avec les communautés autochtones.
- Apprendre à entrer en relation avec l'autre avec délicatesse, humanité et humilité.
- Créer des environnements inclusifs où chacun sent qu'il « a sa place ».
- Reconnaître les limites de ses connaissances sur le sujet et aller chercher une expertise en soutien lorsque requis.

15. Droits d'auteur et connaissances légales

- Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats).
- Application des droits d'auteur en contexte numérique (ex. : musique, arts visuels, littérature).

16. Apprentissage et formation continue

- Développer sa capacité à apprendre : s'autoformer « dans l'action », « sur le terrain ».
- Mettre sur pied des groupes de codéveloppement permettant de soutenir le développement basé sur l'expérience « terrain ».

17. Partenariat, mutualisation et collaboration

- Établir des partenariats durables et profitables pour l'ensemble des parties.
- Savoir travailler en collaboration.
- Développer des pratiques de mutualisation (ressources, projets, capacités).
- Développer des compétences en collaboration et en partenariat intersectoriel ou intrasectoriel.
- Mener des processus collectifs de création et d'idéation (sortir des sentiers battus, prise de risques).

18. Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel

- Comprendre l'écosystème culturel et ses principaux acteurs.
- Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux).
- Naviguer dans les structures existantes.
- Comprendre les enjeux et les défis associés au travail dans le secteur culturel.

19. Priorisation et positionnement

- Gérer la charge de travail et prioriser.
- Se centrer sur les actions/projets ayant le plus d'impact ou de valeur pour nous/notre organisme (éviter l'éparpillement).

DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DE LA DISCUSSION

1. Défis structurels (liés aux systèmes, aux cadres, hors contrôle individuel)

- Saturation des programmes destinés aux artistes émergents.
- Manque de reconnaissance et de ressources des artistes établis ou en mi-carrière.

2. Défis professionnels (liés à la pratique professionnelle)

- Multiplication des rôles.
- Difficulté à faire des choix, à prioriser et à renoncer.
- Normalisation de la surcharge et de l'épuisement chez les DG d'organismes culturels (entraînant également des impacts négatifs sur leurs équipes).
- Difficulté à sortir de l'émergence continue (particulièrement pour les artistes autochtones et afrodescendants).
- Défi de pérennisation des œuvres : testament artistique, manque de réflexion sur l'évolution des organismes et des projets, gestion des droits d'auteur dans le temps, réflexion requise sur l'archivage et la valorisation des œuvres.
- Saturation, fatigue à s'adapter aux changements et aux apprentissages constants.

3. Défis régionaux (liés au territoire montréalais)

- Suroffre artistique : difficulté à savoir tout ce qui se passe et à être au bon endroit au bon moment, défi de faire une veille stratégique sur les événements et les initiatives et difficulté de couvrir un ensemble d'initiatives de manière stratégique.
- Surcommunication : difficulté à prendre du recul et à être proactif dans ses communications et réactivité constante plutôt que planification stratégique.
- Centralisation montréalaise des activités de formation : concentration des activités de formation à Montréal, oubli des réalités régionales, accessibilité limitée aux formations hors Montréal.
- Offre culturelle concentrée dans les quartiers montréalais centraux : défi de rejoindre des publics plus élargis.
- Défi à rejoindre certaines communautés (ex. : autochtones).
- Défi de représentativité réelle des organismes à l'échelle du Québec (représentativité principalement montréalaise).
- Fragmentation linguistique (français/anglais) : accès différenciés aux subventions et aux financements, pas de réflexe de communication bilingue et défi de produire dans les 2 langues avec peu de ressources.
- Méconnaissance des ressources culturelles disponibles à Montréal : méconnaissance des maisons de la culture et de leurs possibilités, information difficile à trouver et services mal connus.
- Grand bassin de candidates et candidats disponibles pour les emplois.

4. Défis contextuels (liés au contexte actuel)

- Fatigue postpandémique et désengagement (on ne se présente plus aux événements, aux formations et aux rassemblements).
- Défi d'adhésion et de mobilisation des membres.
- Forte anxiété et bien-être à risque.

COMPÉTENCES DU FUTUR IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. **Apprendre à ralentir** : développer la capacité à ralentir et à se poser.
2. **Empathie et relation à l'autre** : garder de l'empathie, maintenir un savoir-être, voir l'autre et rester humain dans la relation.
3. **Ouverture à l'IA** : développer une ouverture d'esprit et dépasser la résistance face à l'IA.
4. **Éthique de l'IA** : définir ce qui relève de l'IA et de l'humain et clarifier les règles d'usage.
5. **Compréhension des technologies** : comprendre le fonctionnement technique (HTML, Python, etc.) et les limites de l'IA.
6. **Optimisation des outils IA** : réviser et améliorer ce qui est produit par l'IA.
7. **Accessibilité et durabilité** : rendre les contenus accessibles et adapter ses pratiques dans un environnement contraignant.
8. **Transitions écologiques** : intégrer l'écoresponsabilité et les enjeux environnementaux.
9. **Sobriété numérique** : adopter des pratiques numériques responsables et moins énergivores.
10. **Vente de projet** : savoir vendre son projet dans un contexte de diminution des rencontres présentes.
11. **Structuration de projet (subvention)** : utiliser la demande de subvention pour structurer un projet collectif.
12. **Réflexion collective** : débattre et clarifier les idées d'un projet en équipe.
13. **Gestion des données ouvertes** : définir les limites et les usages des données ouvertes.

3. GROUPE DE DISCUSSION DES PARTENAIRES

Date de la rencontre : 14 avril 2026

COMPÉTENCES COMMUNES IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. Gestion de projet

- Gérer les responsabilités administratives d'un projet.

2. Financement, diversification des revenus et philanthropie

- Développer et diversifier des sources de financement.
- Développer des revenus autonomes (philanthropie).
- Rédiger des demandes de financement et de subvention.
- Structurer un financement durable.

3. Santé mentale et physique | Durabilité professionnelle

- Développer des stratégies pour soutenir la santé mentale.
- Gérer le stress dans un milieu insécurisant.
- Être capable de soutenir une carrière à long terme malgré l'incertitude.

4. Médiation culturelle et développement des publics

- Développer des stratégies de médiation culturelle.
- Intégrer la médiation culturelle en amont des projets.
- Concevoir des activités de médiation (musées, rencontres, échanges).
- Être capable d'accueillir des groupes et d'animer des espaces de discussion.
- Utiliser la médiation comme levier de financement et de diffusion.
- Incarner la médiation culturelle dans ses pratiques (au-delà du discours).

5. Partage et circulation des savoirs | Relève et transmission

- Assurer la gestion de la relève.
- Organiser le transfert de compétences intergénérationnel bidirectionnel.

6. Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique

- Formaliser sa vision artistique et/ou son projet.
- Développer et entretenir des partenariats professionnels.
- Naviguer dans des dispositifs administratifs complexes (subventions, fiscalité, etc.).
- Développer (et s'approprier) une posture entrepreneuriale en culture.
- Structurer sa trajectoire professionnelle artistique, faire évoluer sa carrière dans une direction définie.
- Valoriser et mettre de l'avant ses compétences créatives et artistiques dans différents contextes professionnels.
- Gérer sa carrière comme travailleur autonome.
- Élaborer un plan d'affaires.

7. Marketing et promotion

- Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? »
- Être capable de transmettre une vision artistique à toute une équipe.
- Concevoir des expériences (ex. : expérience client, accueil, ambiance).
- Réinventer les façons de se raconter (*storytelling*).

8. Communication et argumentaire de vente (« pitch »)

- Négocier dans des contextes professionnels (collaboratifs ou conflictuels).
- Développer des compétences en marketing.
- Construire un message clair et un argumentaire de vente (« pitch »).
- Savoir se présenter de manière adaptée aux publics et aux contextes (ex. : entrevue, diffusion).

9. Découvrabilité, données et publics

- Développer des stratégies de découvrabilité des œuvres.
- Comprendre les mécanismes de découvrabilité dans les environnements numériques.
- Être capable de travailler ses données liées aux publics (collecte, interprétation, utilisation).
- Segmenter les publics et adapter les stratégies de découvrabilité.
- Développer des marchés et de nouveaux publics.

10. Pratique artistique et démarche | Création

- Innover et faire évoluer sa pratique.
- Développer des pratiques de création adaptées aux transformations du milieu.

11. Transformation numérique : IA et littératie numérique

- Développer une littératie numérique appliquée aux pratiques artistiques et culturelles.
- Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective).
- Utiliser l'IA de manière éthique et critique dans ses pratiques professionnelles.
- Intégrer des pratiques de sobriété numérique et d'écoresponsabilité.
- Comprendre le fonctionnement de base de l'IA (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et ses usages possibles.
- Intégrer l'IA dans ses processus de travail (organisation, optimisation, création).

12. Gestion des ressources humaines

- Appliquer les obligations légales liées à la gestion du personnel.
- Soutenir son équipe dans les transformations et les changements (gestion du changement).
- Développer un leadership bienveillant et empathique.

13. Gestion organisationnelle et gouvernance

- Analyser et comprendre le fonctionnement d'un organisme (historique, gouvernance, structure, fonctions).
- Comprendre les exigences derrière les types d'organisations (ex. : OBNL, coop).
- Gérer les aspects administratifs et financiers d'une organisation.
- Monter et gérer un budget.
- Développer une organisation pérenne (gestion, finances, partenariats).
- Développer des compétences entrepreneuriales de gestion d'organisme.
- Définir et utiliser des indicateurs d'impact (valeur, impact social).
- Faire des redditions de comptes.

14. Équité, diversité, inclusion

- Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion (communication, pratiques de travail, etc.).
- Défendre la pluralité des voix dans les contenus et les pratiques.
- Agir en tant qu'allié antiraciste, antiharcèlement, antidiscrimination.
- Créer une posture plus humaine et plus inclusive dans ses rapports avec les autres.

15. Droits d'auteur et connaissances légales

- Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats).
- Intégrer les enjeux de souveraineté culturelle liés à l'utilisation des données culturelles par l'IA.
- Comprendre les impacts des technologies sur l'autonomie culturelle.

16. Apprentissage et formation continue

- Développer sa capacité à apprendre.
- S'autoformer dans un contexte de transformation rapide.
- Développer son adaptabilité face aux transformations rapides.
- Être capable de composer avec l'obsolescence rapide des compétences.

17. Mutualisation et collaboration

- Développer des pratiques de mutualisation (ressources, projets, capacités).
- S'ouvrir à des collaborations en dehors du milieu artistique (ex. : autres secteurs, recherche).
- Développer des compétences en collaboration et en partenariat intersectoriel ou intrasectoriel.
- S'approprier la mutualisation comme levier stratégique (et non uniquement financier).
- Travailler avec des équipes au-delà du Québec.

18. Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel

- Comprendre l'écosystème culturel et ses principaux acteurs.
- Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux).
- Naviguer dans les structures existantes.
- Savoir à qui s'adresser et par où passer (ex. : production, diffusion).

DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DE LA DISCUSSION

1. **Défis structurels** (liés aux systèmes, aux cadres, hors contrôle individuel)
 - Précarité financière et faibles salaires.
 - Coût de la vie élevé à Montréal (logement, déplacements, tournages).
 - Manque de politiques, de balises et de gouvernance autour de l'IA.
2. **Défis professionnels** (liés à la pratique professionnelle)
 - Multiplication des rôles (artiste = entrepreneur).
 - Isolement professionnel et manque de communauté/réseau.
 - Forte compétition (beaucoup d'artistes).
 - Difficulté à développer des compétences en gestion d'organisme.
 - Travail en silo (par métier, peu multidisciplinaire) et difficulté à organiser des rencontres intersectorielles.
 - Saturation, fatigue à s'adapter aux changements et aux apprentissages constants.
 - Difficulté à maintenir l'attention des nouvelles clientèles en formation.
 - Besoin d'accompagnement en pédagogie et en gestion de classe.
 - Accélération numérique et transformation des métiers.
 - Nécessité de requalification constante
3. **Défis régionaux** (liés au territoire montréalais)
 - Sursollicitation : tout est accessible, mais impossible de tout faire.
 - Forte concurrence : multiplication des spectacles et des projets à Montréal.
 - Absence de cartographie claire de l'offre de formation continue.
 - Suroffre de formation (présentiel, virtuel, en ligne).
 - Transition vers des pratiques plus durables inégales selon les secteurs.
4. **Défis contextuels** (liés au contexte actuel)
 - Situation économique difficile qui freine le recrutement des ressources.
 - Défi de rétention (talents recrutés par d'autres secteurs).
 - Fatigue postpandémique et désengagement (on ne se présente plus aux événements, aux formations et aux rassemblements).
 - Cynisme face aux démarches collectives (« ça ne change rien », perte de sens).
 - Forte anxiété.

COMPÉTENCES DU FUTUR IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. **Éthique appliquée** : porter un regard critique sur qui fait quoi (IA versus humain) et s'appuyer sur des cadres de référence pour nuancer ses décisions.
2. **Rapport à soi et au corps** : développer une présence à soi, à son corps et à l'espace pour entrer en relation avec l'autre.
3. **Pluriactivité** : habiter et valoriser la pluralité de ses activités et de son identité professionnelle.
4. **Connaissance et affirmation des droits** : connaître ses droits (droits d'auteur, IA, conditions) et être capable de les faire valoir.
5. **Ouverture, inclusion et collaboration** : collaborer avec des personnes aux valeurs différentes et cohabiter en équipe.
6. **Discernement** : se recentrer dans un contexte de sursollicitation pour mieux juger et décider.
7. **Sens humain et relationnel** : rester connecté à l'humain, à l'intention et à la qualité des relations.
8. **Prise de décision systémique** : prendre des décisions de qualité en comprenant son environnement global.
9. **Santé mentale (individuelle et collective)** : prendre soin de soi et contribuer au bien-être collectif dans un contexte anxiogène.
10. **Reconnaissance et valorisation de la pratique** : se reconnaître et se faire reconnaître comme artiste, dans différents contextes.
11. **Capacité d'influence** : communiquer avec impact et exercer une influence comme artiste ou organisme.
12. **Curiosité et ouverture** : cultiver l'envie de connaître et de comprendre.
13. **Négociation et valorisation** : négocier et défendre la valeur de son travail au-delà des droits.
14. **Marketing** : s'adapter en continu aux nouvelles pratiques et aux outils de mise en marché.
15. **Littératie numérique** : comprendre et utiliser les environnements numériques.
16. **Démarches prospectives** : construire des scénarios et anticiper les futurs possibles dans son travail.

4. GROUPE DE DISCUSSION DES PORTE-PAROLE DES SECTEURS

Date de la rencontre : 16 avril 2026

COMPÉTENCES COMMUNES IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. Gestion de projet

- Appliquer les principes de base de la gestion de projet (gérer un budget, un échéancier, la qualité).
- Monter/analyser des budgets de création, de production et de diffusion.
- Comprendre l'ensemble des étapes associées à un projet artistique et à leurs implications en termes de délais, d'échéancier et de planification.
- Choisir et utiliser des outils de gestion de projet pertinents (ex. : approche Scrum).
- Gérer et structurer des équipes de travail en mode projet.

2. Financement, diversification des revenus et philanthropie

- Développer et diversifier ses sources de financement.
- Développer ses relations avec les personnes donatrices.
- Développer des revenus autonomes (philanthropie).
- Maximiser ses revenus, augmenter sa rentabilité.
- Maîtriser une technique complémentaire (diversification des pratiques).
- Obtenir davantage de subventions (argumentaire, budget, identification des programmes, etc.).
- Rédiger une demande de subvention et comprendre les systèmes d'attribution (processus, argumentaire à développer).

3. Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique

- Développer (et s'approprier) une posture entrepreneuriale en culture.
- Structurer sa trajectoire professionnelle artistique et faire évoluer sa carrière dans une direction définie.
- Gérer sa carrière comme travailleur autonome.
- Articuler/rédiger sa démarche artistique de manière à orienter son plan d'affaires.
- Développer des compétences en intelligence d'affaires et en pensée stratégique.
- Élaborer un plan d'affaires.
- Assurer la préparation et le suivi d'une activité professionnelle (ex. : diffusion, liste de clients potentiels, etc.).
- Comprendre les rouages de la fiscalité comme travailleur autonome.
- Donner une valeur à son œuvre qui grandit avec sa carrière d'artiste.
- Comprendre les différentes étapes (création, production, diffusion, etc.) et les cycles qui en découlent.

4. Marketing et promotion

- Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? »
- Développer des stratégies de vente en ligne (ex. : tenir une boutique en ligne).
- Être en mesure de développer son réseau professionnel.
- Concevoir et mettre en application un plan de communication Développer des stratégies de vente en ligne (ex. : tenir une boutique en ligne).
- Analyser les données recueillies de manière à orienter les actions promotionnelles.
- Réaliser des publications numériques adaptées.
- Gérer les communications associées à la promotion et au marketing sur les réseaux sociaux.

5. Transformation numérique : IA et littératie numérique

- Développer une littératie numérique appliquée aux pratiques artistiques et culturelles.
- Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective).
- Utiliser l'IA de manière éthique et critique dans ses pratiques professionnelles.
- Comprendre le fonctionnement de base de l'IA (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et ses usages possibles.

6. Gestion des ressources humaines

- Appliquer les obligations légales liées à la gestion du personnel (ex. : taxes, CNESST, droit du travail, etc.).
- Soutenir son équipe dans les transformations et les changements (gestion du changement).
- Recruter et intégrer du personnel.
- Mobiliser et fidéliser des équipes.
- Soutenir le développement professionnel et la montée en compétences de son équipe.
- Prévenir et gérer des conflits; gérer les comportements difficiles.
- Faire preuve de courage managérial lors de situations difficiles.

7. Gestion organisationnelle et gouvernance

- Analyser et comprendre le fonctionnement d'un organisme (historique, gouvernance, structure, fonctions).
- Comprendre les exigences derrière les types d'organisations (ex. : OBNL, coop).
- Monter et gérer un budget.
- Développer des compétences entrepreneuriales de gestion d'organisme.
- Gérer la croissance de son organisme.
- Réaliser une planification stratégique pour son organisme.
- Comprendre les rouages de la fiscalité d'un organisme culturel (ex. : OBNL).
- Prendre des décisions éclairées par des données (intelligence d'affaires).
- Bâtir des sondages pertinents pour les objectifs visés.

8. Droits d'auteur et connaissances légales

- Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats).
- Connaissance des lois en vigueur (CNESST, etc.).
- Savoir lire et comprendre les implications d'un contrat.
- Négocier pour faire reconnaître ses droits.

9. Mutualisation et collaboration

- Développer des projets de coproduction, de collaboration.
- Monter un projet d'atelier collectif.

10. Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel

- Comprendre l'écosystème culturel et ses principaux acteurs.
- Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux).
- Naviguer dans les structures existantes.
- Savoir à qui s'adresser et par où passer (ex. : production, diffusion).

11. Éthique professionnelle et posture

- Faire preuve d'une bonne éthique de travail.
- Gérer la critique.
- Soutenir une ou un artiste/collègue suivant la réception de critiques ou de mauvaises nouvelles.

DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DE LA DISCUSSION

1. Défis structurels (liés aux systèmes, aux cadres, hors contrôle individuel)

- Précarité financière et faibles salaires.
- Coût de la vie élevé à Montréal (logement, déplacements, tournages).
- Manque de politiques, de balises et de gouvernance autour de l'IA.
- Difficulté à trouver des espaces pour les organismes, avec un besoin de mutualisation des ressources.
- Coût très élevé des espaces de création et de production (prix au pied carré).
- Conditions de location commerciales précaires (éviction, hausse rapide des loyers).
- Difficulté à exprimer ses besoins aux instances politiques.

2. Défis professionnels (liés à la pratique professionnelle)

- Travail en silo (par métier, peu multidisciplinaire) et difficulté à organiser des rencontres intersectorielles.
- Enjeux liés à la mutualisation qui est souvent une nécessité (implique de s'y préparer, amène une certaine complexité).
- Multiplication des artistes qui se lancent en formation comme stratégie de diversification des revenus.
- Mise en compétition entre artistes professionnelles et professionnels et des amatrices et amateurs (ex. : amatrices ou amateurs qui deviennent parfois des concurrentes ou des concurrents, copie des techniques et enjeux de droits d'auteur, dévaluation des œuvres et du travail artistique).
- Morcellement des communautés (par styles, disciplines, groupes).
- Hybridation des pratiques artistiques (multigenre) et zones floues entre les disciplines (ex. : *design* et métiers d'art).

3. Défis régionaux (liés au territoire montréalais)

- Suroffre artistique et forte compétition (beaucoup d'artistes, multiplication des spectacles et des projets à Montréal).
- Industrie culturelle très concentrée à Montréal qui amène une certaine saturation.
- Suroffre de formation et dédoublement (présentiel, virtuel, en ligne).
- Difficulté à attirer des clientèles non francophones dans les formations continues.
- Concentration des ressources philanthropiques à Montréal et retombées limitées pour plusieurs organismes.

4. Défis contextuels (liés au contexte actuel)

- Fatigue postpandémique et désengagement (on ne se présente plus aux événements, formations, rassemblements).
- Forte anxiété.
- Absence de relève dans la gouvernance des organismes culturels (faible implication des jeunes sur les conseils d'administration et au sein des réseaux établis).
- Difficulté à se démarquer dans une économie de l'attention.
- Défi d'attirer des publics, notamment les jeunes.

COMPÉTENCES DU FUTUR IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. **Connaître et s'éduquer à ses publics** : connaître son public, ses publics, ce qu'il veut et l'évolution des consommateurs.
2. **Comprendre les jeunes publics** : comprendre comment les jeunes veulent accéder à la culture.
3. **Agrandir l'accessibilité des publics** : aller chercher des clientèles absentes, rejoindre des publics éloignés (personnes âgées, jeunes, etc.) et développer des façons d'aller vers les gens malgré le manque de lieux ou le manque de littératie numérique des publics.
4. **Analyse des données** : faire parler les données sur les publics et en dégager du sens.
5. **Créer des espaces de réflexion** : développer des espaces pour analyser les pratiques et les données.
6. **Autonomie en diffusion** : développer des stratégies sans dépendre des médias culturels, diffuser son contenu sans compter uniquement sur les médias.
7. **Priorisation, positionnement et renoncement** : gérer les priorités, gérer plusieurs pans en parallèle tout en gardant un équilibre, faire des choix, dire non et accepter la décroissance, accepter de ne pas rejoindre tout le monde dans son offre et dans son art.
8. **Gestion de la complexité** : composer avec des projets de plus en plus complexes.
9. **Bien-être et gestion du stress** : maintenir son équilibre dans un contexte exigeant.
10. **Adaptabilité et apprentissage continu** : s'ajuster à un environnement en transformation constante, accepter qu'il y aura toujours de nouvelles compétences à développer.
11. **Lobbying et représentation sectorielle** : parler aux personnes élues en portant des demandes cohérentes, communes et établir des priorités partagées.
12. **Mobilisation intersectorielle** : mobiliser au-delà de son organisation, mobiliser les membres et le secteur.
13. **Développement de réseaux** : tisser un réseau et développer son écosystème, réactiver les liens humains dans les équipes et avec les publics, aller parler directement aux gens.
14. **Esprit critique et réflexion** : susciter la réflexion chez les autres, entretenir son propre esprit critique.
15. **Collaboration et mutualisation de la formation** : réduire la redondance et la compétition, développer des approches communes, améliorer la réponse de l'offre de formation aux besoins du milieu.
16. **Compétences humaines** : constituer des équipes de travail, travailler en équipe, collaborer, construire des communautés, briser les silos.
17. **Développer des communautés apprenantes** : former des communautés, au-delà des individus.

5. GROUPE DE DISCUSSION DES RESPONSABLES DE LA FORMATION CONTINUE

Date de la rencontre : 14 avril 2026

COMPÉTENCES COMMUNES IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. **Gestion de projet**
 - Gérer son temps et ses priorités.
2. **Financement | Fiscalité**
 - Comprendre les logiques de financement public.
 - Développer et diversifier des sources de financement.
 - Développer des revenus autonomes (philanthropie).
 - Concevoir et adapter des modèles économiques.
 - Rédiger des demandes de financement et de subvention.
 - Gérer des financements et des budgets associés.
 - Appliquer les principes de fiscalité propres aux artistes et aux entrepreneurs.
3. **Hygiène mentale et physique | Santé | Durabilité professionnelle**
 - Gérer sa charge mentale.
 - Développer sa résilience professionnelle.
 - Maintenir un équilibre entre création et viabilité économique.
 - Gérer la multiplicité des rôles professionnels (artiste = entrepreneur).
4. **Médiation culturelle et développement des publics**
 - Intégrer la médiation culturelle dans un projet artistique.
 - Développer et diversifier des publics.
 - Communiquer avec différents publics par des canaux variés.
 - Mobiliser et engager des publics autour d'un projet artistique.
5. **Partage et circulation des savoirs | Relève et transmission**
 - Assurer la gestion de la relève.
 - Identifier et formaliser des compétences tacites ou rares ou en perdition.
 - Organiser le transfert de compétences intergénérationnel bidirectionnel.
6. **Communication et argumentaire de vente (« pitch »)**
 - Négocier dans des contextes professionnels (collaboratifs ou conflictuels).
 - Représenter ses intérêts dans des espaces institutionnels et politiques.
 - Mettre en œuvre une approche client et de service adaptée.
7. **Gestion de carrière**
 - Formaliser sa vision artistique et/ou son projet.
 - Développer et entretenir des partenariats professionnels.
 - Situer sa pratique dans un écosystème artistique et social.
 - Naviguer dans des dispositifs administratifs complexes (subventions, fiscalité, etc.).
 - Démarcher des clients et de nouveaux contrats.
 - Développer de nouvelles clientèles.

8. Diffusion, marketing et promotion

- Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? »
- Développer des stratégies de vente en ligne (commerce électronique culturel).

9. Découvrabilité, données et publics

- Développer des stratégies de découvrabilité des œuvres.
- Comprendre les mécanismes de découvrabilité dans les environnements numériques.
- Utiliser les outils et les plateformes numériques de diffusion :
 - Comprendre et exploiter le fonctionnement des algorithmes.
 - Choisir et utiliser des outils numériques adaptés et sécuritaires.
 - Analyser des données pour ajuster sa stratégie de diffusion et de marketing.

10. Pratique artistique et démarche | Création

- Collaborer dans des projets artistiques interdisciplinaires.
- Développer une vision artistique prospective.
- Maintenir une pratique créative active.
- Mettre en œuvre des démarches d'expérimentation artistique.

11. Intelligence artificielle

- Cocréer avec des outils d'intelligence artificielle.
- Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective).
- Utiliser l'IA de manière éthique dans ses pratiques professionnelles.
- Comprendre le fonctionnement de base de l'IA et ses usages possibles.
- Structurer et standardiser des données pour les rendre exploitables.
- Intégrer l'IA dans ses processus de travail et son organisation.
- Analyser les impacts de l'usage de l'IA dans les démarches professionnelles (ex. : financement).

12. Numérique

- Utiliser des outils numériques dans un contexte professionnel (réseaux sociaux, plateformes, outils, etc.) et selon ses objectifs.
- Mettre en œuvre une transition vers des outils numériques et des usages sécurisés :
 - adopter une approche critique des outils numériques;
 - collecter, analyser et sécuriser des données.
- Acquérir des connaissances de base de la littératie numérique.

13. Gestion des ressources humaines

- Recruter et intégrer du personnel.
- Gérer le roulement du personnel.
- Mobiliser et fidéliser des équipes.
- Définir et mettre en œuvre une politique salariale.
- Prévenir et gérer des conflits.
- Travailler en contexte intergénérationnel et multidisciplinaire.
- Appliquer les obligations légales liées à la gestion du personnel.

14. Gestion organisationnelle

- Analyser et comprendre le fonctionnement d'un organisme (historique, gouvernance).
- Gérer un budget.
- Naviguer dans des systèmes administratifs et institutionnels complexes.
- Comprendre et mobiliser les dynamiques du secteur culturel.
- Structurer et organiser le travail (processus, outils, documentation, archives).
- Simplifier et optimiser des processus organisationnels.
- Développer une organisation pérenne (passage de collectif à structure formalisée).
- Développer des compétences entrepreneuriales.
- Définir et utiliser des indicateurs d'impact (valeur, impact social).
- Développer et mobiliser des réseaux professionnels : compréhension des réseaux et de leurs cloisonnements (capacité à sortir de logiques de silo, compréhension des dynamiques Montréal vs régions, etc.).
- Identifier et activer des partenaires stratégiques.

15. Organisation d'événements

- Concevoir et organiser la mise en œuvre d'un événement.
- Rédiger des contrats liés à des prestations ou à des expositions.

16. Équité, diversité, inclusion (EDI)

- Connaître les politiques en matière d'EDI et créer sa réglementation.
- Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion (communication, pratiques de travail, etc.).
- Accompagner les artistes selon leurs handicaps.
- Travailler dans un contexte multiculturel : connaître les enjeux, les biais, les barrières d'accès (sociales, physiques, culturelles), comprendre les protocoles culturels spécifiques, etc.
- Capacité à identifier et à mobiliser des ressources spécialisées au sein de l'écosystème.

17. Connaissances légales

- Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats).
- Développer des activités à l'international en tenant compte des marchés.

18. Apprentissage et formation continue

- Développer sa capacité à apprendre.
- S'autoformer dans un contexte de transformation rapide.
- Être capable de mentorer.

DÉFIS IDENTIFIÉS LORS DE LA DISCUSSION

1. **Défis structurels** (liés aux systèmes, aux cadres, aux politiques : pas de contrôle)
 - Coût élevé des espaces et du coût de la vie pour les travailleuses et travailleurs culturels.
 - Complexité des cadres réglementaires liés à l'organisation d'événements (manque de connaissances, lourdeur administrative).
 - Flou entre formation professionnelle et formation de loisir, avec des enjeux de reconnaissance et de légitimité des artistes.
2. **Défis professionnels** (liés à la pratique professionnelle)
 - Modèles économiques centrés sur la production, générant une pression à produire.
 - Déséquilibre entre l'offre et la demande (ex. : forte offre pour peu d'opportunités dans certains secteurs comme la musique).
 - Difficulté à se démarquer dans un contexte fortement concurrentiel.
 - Manque d'espaces d'interaction et d'échange entre les acteurs d'un même secteur.
 - Cloisonnement des réseaux professionnels.
 - Difficulté à développer des pratiques interdisciplinaires, notamment en lien avec les exigences des bailleurs de fonds.
 - Enjeu de développement de réseaux et de collaborations en dehors de la région de Montréal.
 - Pression à développer une polyvalence élevée dans la pratique professionnelle.
 - Difficulté à soutenir des parcours professionnels durables.
 - Défis associés à la mutualisation :
 - difficulté à développer et à maintenir des partenariats et des collaborations durables;
 - enjeu de développement de réseaux et de communautés de pratique;
 - besoin de renforcer les pratiques de travail interdisciplinaire;
 - besoin de collaboration et de coconstruction de projets.

3. Défis régionaux (liés à Montréal comme environnement)

- Accès limité à des lieux et des espaces adaptés pour la création et l'exercice de sa pratique artistique.
- Accès inégal à la formation : tous les artistes n'ont pas accès aux mêmes formations selon le niveau de reconnaissance attribué à leur parcours (expériences et formations) (formation loisir vs formation professionnelle).
- Forte concentration des artistes à Montréal, rendant l'accès aux subventions plus difficile.
- Difficulté à trouver des espaces pour les organismes, avec un besoin de mutualisation des ressources.
- Forte concentration de pratiques et de cultures artistiques à Montréal.
- Tension entre la proximité des acteurs et le cloisonnement des réseaux.
- Circulation importante des connaissances et de l'information, mais de manière inégale selon les milieux.
- Difficulté à faire reconnaître et à diffuser des pratiques artistiques en dehors de Montréal.
- Barrières à la mobilité et à la reconnaissance entre Montréal et les autres régions.
- Collaborer de manière délicate et inclusive dans un contexte de grande diversité (de langues, de cultures).

COMPÉTENCES DU FUTUR IDENTIFIÉES LORS DE LA DISCUSSION

1. Mutualisation et collaboration

- Développer des pratiques de mutualisation et de collaboration.
- S'ouvrir à des collaborations en dehors du milieu artistique (ex. : autres secteurs, recherche).
- Créer, maintenir et entretenir des relations professionnelles.

2. Modèles économiques et entrepreneuriat

- Diversifier ses sources de revenus.
- Développer des compétences en entrepreneuriat.

3. Équité, diversité, inclusion

- Intégrer des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Collaborer avec des communautés porteuses de savoirs liés aux enjeux rencontrés.

4. Développement durable

- Intégrer les principes du développement durable dans ses pratiques et ses modes de réflexion.

5. Intelligence artificielle et impacts sociaux

- Comprendre l'usage de l'intelligence artificielle et son développement.
- Prendre en compte les impacts sociaux associés à l'IA.

6. Transmission des savoirs

- Transmettre des connaissances et des savoirs pour viser la pérennité.

7. Positionnement et représentation

- Positionner la culture comme un levier dans un contexte de transformation.
- Développer des capacités de représentation et de mise en valeur du secteur.

ANNEXE C. PORTRAIT DÉTAILLÉ DES PERSONNES AYANT RÉPONDU AU SONDAGE

NOTE

En raison de l'arrondissement des pourcentages, il est possible que la somme des résultats ne soit pas exactement égale à 100 % au sein d'un même tableau.

QUELLE EST VOTRE SITUATION?

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
Je ne réside pas à Montréal et ma pratique d'art ou de travail culturel se déroule principalement à Montréal.	19	8 %
Je réside à Montréal et ma pratique d'art ou de travail culturel se déroule principalement à Montréal.	196	84 %
Je réside à Montréal et ma pratique d'art ou de travail culturel se déroule principalement à l'extérieur de Montréal.	17	7 %
Total	232	100 %

QUEL EST VOTRE RÔLE PROFESSIONNEL? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

Choix de réponse	Nombre de réponses (n)	Pourcentage (%)
Artiste professionnelle ou artiste professionnel	157	68 %
Travailleuse culturelle autonome ou travailleur culturel autonome	63	27 %
Travailleuse culturelle salariée ou travailleur culturel salarié	95	41 %
Je ne suis ni une artiste professionnelle ou un artiste professionnel, ni une travailleuse culturelle ou un travailleur culturel	0	0 %
Total	315	-

SI VOUS OCCUPEZ PLUS D'UN RÔLE, LEQUEL EST LE PLUS PRÉDOMINANT, ACTUELLEMENT?

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
Artiste	101	44 %
Les deux de manière équivalente	33	14 %
Travailleuse culturelle ou travailleur culturel	98	42 %
Non-réponse	0	0 %
Total	232	100 %

NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS VOTRE DISCIPLINE ARTISTIQUE OU À TITRE DE TRAVAILLEUSE/TRAVAILLEUR CULTUREL?

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
0 à 5 ans	48	21 %
6 à 10 ans	50	22 %
11 à 15 ans	34	15 %
16 à 20 ans	33	14 %
21 à 25 ans	10	4 %
26 à 30 ans	18	8 %
Plus de 30 ans	39	17 %
Total	232	100 %

Moyenne = 17 ans. Écart-type = 13 ans.

NOMBRE D'ANNÉES QUE VOUS EXERCEZ VOTRE DISCIPLINE OU VOTRE TRAVAIL CULTUREL À MONTRÉAL

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
0 à 5 ans	60	26 %
6 à 10 ans	52	22 %
11 à 15 ans	38	16 %
16 à 20 ans	24	10 %
21 à 25 ans	11	5 %
26 à 30 ans	13	6 %
Plus de 30 ans	34	15 %
Total	232	100 %

Moyenne = 15 ans. Écart-type = 12 ans.

QUELLE EST VOTRE CATÉGORIE D'ÂGE?

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
18 à 24 ans	3	1 %
25 à 35 ans	68	29 %
36 à 50 ans	80	34 %
51 à 65 ans	42	18 %
66 ans et plus	36	16 %
Je préfère ne pas répondre	3	1 %
Total	232	100 %

QUELLE EST VOTRE IDENTITÉ DE GENRE ACTUELLE?

L'identité de genre est le sens profond d'une personne d'être une femme, un homme, un autre genre ou de ne pas avoir de genre du tout. L'identité de genre ne correspond pas nécessairement, au sens traditionnel, au sexe assigné à une personne à sa naissance (généralement sexe féminin ou sexe masculin) et peut différer de ce qui figure sur ses documents juridiques actuels.

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
Femme	169	73 %
Homme	52	22 %
Je préfère ne pas répondre	4	2 %
Personne non binaire ou bispirituelle	5	2 %
Une autre identité de genre	2	1 %
Total	232	100 %

VOUS IDENTIFIEZ-VOUS COMME UNE PERSONNE AUTOCHTONE DU CANADA (PREMIÈRES NATIONS, INUIT OU MÉTIS)?

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
Je préfère ne pas répondre	2	1 %
Non	229	99 %
Oui	1	0 %
Total	232	100 %

VOUS IDENTIFIEZ-VOUS COMME UNE PERSONNE RACISÉE?

Selon L'Encyclopédie canadienne, le terme « racisé » est une notion sociologique intimement liée au racisme. Les personnes dites issues de minorités racisées sont celles soumises à une perception sociale qui les différencient de la majorité, par exemple, ethnique ou raciale. Au Canada, « minorité racisée » fait typiquement référence aux personnes non blanches.

Choix de réponse	Nombre de répondants (n)	Pourcentage (%)
Je préfère ne pas répondre	9	4 %
Non	197	85 %
Oui	26	11 %
Total	232	100 %

QUELLE EST VOTRE LANGUE DE TRAVAIL PRINCIPALE? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

Choix de réponse	Nombre de réponses (n)	Pourcentage (%)
Français	216	93 %
Anglais	44	19 %
Autre	6	3 %
Je préfère ne pas répondre	0	0 %
Total	266	-

ANNEXE D. LISTE DES 22 ENSEMBLES DE COMPÉTENCES TRANSVERSALES IDENTIFIÉES PAR LES GROUPES DE DISCUSSION

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
1. Gestion de projet Planifier, structurer et piloter un projet artistique ou culturel en gérant les ressources, les équipes, les échéances, les budgets et les outils appropriés.	• Appliquer les notions de base de gestion de projet (gérer les coûts, les échéances, la qualité). • Monter, analyser et gérer des budgets de création, de production, de diffusion. • Planifier et gérer un projet d'envergure. • Planifier et structurer un projet artistique. • Choisir et utiliser des outils ou des approches de gestion de projet pertinents (ex. : approche Scrum). • Gérer son temps et ses priorités. • Gérer et structurer des équipes de travail en mode projet. • Organiser et mener des rencontres d'équipe efficaces.
2. Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique Structurer et piloter sa carrière artistique de manière entrepreneuriale en développant une vision stratégique, des compétences d'affaires et une autonomie professionnelle.	• Développer (et s'approprier) une posture entrepreneuriale et gérer sa carrière comme travailleuse ou travailleur autonome. • Structurer sa vision, sa démarche artistique et sa trajectoire professionnelle. • Développer, entretenir et négocier des relations et des partenariats professionnels. • Élaborer et mettre en œuvre un plan d'affaires (court, moyen et long termes) en mobilisant une pensée stratégique et des compétences en intelligence d'affaires. • Gérer les dimensions administratives, financières et fiscales liées à sa pratique. • Comprendre les rouages de la fiscalité comme travailleuse ou travailleur autonome. • Assurer la préparation et le suivi d'une activité professionnelle (ex. : diffusion, liste de clients potentiels, etc.). • Comprendre les différentes étapes (création, production, diffusion, etc.) et les cycles qui en découlent. • Valoriser et mettre de l'avant ses compétences créatives et artistiques dans différents contextes professionnels. • Faire preuve d'autonomie (travailler seule ou seul) dans la réalisation de ses tâches et la gestion de ses responsabilités. • Planifier, valoriser et évaluer ses activités et ses œuvres à différentes étapes de sa carrière (diffusion, impact, positionnement).

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
3. Gestion des ressources humaines Gérer efficacement les équipes en assurant le respect des cadres légaux, le développement des talents, la mobilisation et la gestion des relations de travail.	• Appliquer les obligations légales et encadrer les conditions de travail (normes du travail, contrats, politiques RH, rémunération). • Négocier des contrats et des conditions de travail pour les employés. • Prévenir et gérer les conflits et les comportements difficiles, en faisant preuve de courage managérial. • Planifier, organiser et diriger efficacement une équipe de travail. • Gérer des équipes diversifiées (multigénérationnelles, neurodiversifiées, culturellement diversifiées, etc.). • Développer et soutenir l'engagement, la mobilisation et la fidélisation de son équipe. • Recruter, intégrer et gérer le roulement du personnel. • Soutenir le développement des compétences et l'évolution professionnelle. • Développer un leadership bienveillant et empathique.
4. Développement organisationnel et transformation Analyser, planifier et accompagner les transformations organisationnelles en mobilisant des approches structurées de gestion du changement.	• Réaliser des analyses d'impacts et de besoins pertinentes pour choisir les bons outils pour soutenir ses transformations. • Soutenir la transformation organisationnelle pérenne de son organisme. • Conserver une trace de l'histoire de l'organisme et des raisons pour lesquelles les décisions ont été prises. • Appliquer les principes de base en gestion du changement organisationnel. • Soutenir son équipe dans les transformations et les changements (gestion du changement).
5. Développement et gestion des talents Planifier et soutenir le développement professionnel des individus en fonction des différentes étapes de leur trajectoire et des besoins organisationnels.	• Utiliser le développement professionnel comme outil de motivation et d'engagement. • Soutenir le développement professionnel de ses employées et employés (ex. : trajectoires de carrière). • Planifier et préparer les différents cycles de vie professionnels selon les besoins des employées et employés (ex. : relève, mi-carrière, retraite).

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
6. Gestion organisationnelle et gouvernance Structurer, piloter et assurer la pérennité d'un organisme en maîtrisant ses dimensions stratégiques, financières, administratives et de gouvernance.	• Développer et piloter une organisation pérenne en mobilisant des compétences entrepreneuriales et une vision stratégique. • Analyser le fonctionnement d'un organisme et structurer son organisation (rôles, processus, gouvernance). • Comprendre les exigences administratives et fiscales derrière les types d'organisations (ex. : OBNL, coop). • Gérer les aspects administratifs, financiers et budgétaires, incluant les obligations fiscales. • Planifier stratégiquement le développement et la croissance de l'organisme. • Monter et gérer un budget ainsi qu'assurer les redditions de comptes financières associées. • Définir, mesurer et rendre compte de l'impact de son organisme (ex. : valeur, impact social). • Prendre des décisions éclairées par des données et des outils d'analyse pertinents. • Bâtir des outils d'analyse pertinents (ex. : sondages) pour atteindre les objectifs visés. • Identifier, développer et mobiliser des réseaux professionnels de partenaires stratégiques. • Mener des processus de prise de décisions collectives.
7. Priorisation et positionnement Orienter ses actions et ses projets en priorisant ceux à plus forte valeur afin d'optimiser son impact et éviter la dispersion.	• Gérer la charge de travail et prioriser. • Se centrer sur les actions/projets ayant le plus d'impact ou de valeur pour nous/notre organisme (éviter l'éparpillement).
8. Pratique artistique et démarche Création Développer et faire évoluer une démarche artistique cohérente en structurant son processus créatif et en intégrant l'innovation et la diversification des pratiques.	• Structurer son processus créatif et développer une démarche artistique cohérente. • Diversifier ses pratiques artistiques (multidisciplinarité ou interdisciplinarité). • Identifier et entretenir les expertises en voie de disparition (ex. : en raison de l'IA). • Innover et faire évoluer sa pratique. • Développer des pratiques de création adaptées aux transformations du milieu.
9. Organisation d'événements Planifier, coordonner et mettre en œuvre des événements en assurant leur encadrement logistique, contractuel et opérationnel.	• Concevoir et organiser la mise en œuvre d'un événement. • Rédiger des contrats liés à des prestations ou à des expositions.

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
10. Apprentissage et formation Relève et transmission Développer ses capacités d'apprentissage continu et contribuer activement à la transmission, au mentorat et au développement des compétences au sein de la relève et des pairs.	• Développer sa capacité à apprendre : s'autoformer « dans l'action », « sur le terrain » dans un contexte de transformation rapide. • Être capable de composer avec l'obsolescence rapide des compétences. • Mettre sur pied des groupes de codéveloppement permettant de soutenir le développement basé sur l'expérience « terrain ». • Développer et animer des communautés de pratique. • Agir comme mentore ou mentor et accompagner le développement professionnel d'autrui. • Identifier et mobiliser des ressources relationnelles pour trouver une mentore adaptée ou un mentor adapté à ses objectifs de développement professionnel. • Collaborer entre pairs dans une optique de transmission de savoirs artistiques. • Assurer la gestion de la relève. • Soutenir la transmission des compétences et des connaissances critiques ou en voie de disparition auprès de la relève. • Organiser le transfert de compétences intergénérationnel bidirectionnel.
11. Éthique professionnelle et posture Adopter une posture professionnelle éthique en gérant la critique et en soutenant ses pairs avec discernement et responsabilité.	• Faire preuve d'une bonne éthique de travail. • Gérer la critique. • Soutenir une ou un artiste/collègue suivant la réception de critiques ou de mauvaises nouvelles.
12. Financement, diversification des revenus et philanthropie Développer, structurer et optimiser des sources de financement variées et durables en mobilisant des stratégies de subventions, de revenus autonomes et de relations avec les donatrices et les donateurs.	• Développer et diversifier des sources de financement (sortir des subventions, explorer le milieu des affaires et le milieu communautaire). • Développer des revenus autonomes (philanthropie locale, provinciale, fédérale, internationale). • Rédiger une demande de financement et de subvention et comprendre les systèmes d'attribution (processus, argumentaire à développer). • Développer ses relations avec les personnes donatrices (leur donner le goût d'investir dans le projet). • Structurer un financement durable. • Maximiser ses revenus, augmenter sa rentabilité. • Maîtriser une technique complémentaire (diversification des pratiques).

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
13. Médiation culturelle et développement des publics Concevoir et intégrer des stratégies de médiation culturelle pour rendre sa démarche accessible, engager divers publics et soutenir la diffusion et le financement des projets.	• Développer et faciliter des stratégies/activités de médiation culturelle (ex. : musées, rencontres, échanges). • Communiquer sa démarche artistique avec clarté. • Définir des stratégies de promotion visant à rejoindre une diversité de publics (accessibilité). • Intégrer la médiation culturelle en amont des projets. • Être capable d'accueillir des groupes et d'animer des espaces de discussion. • Utiliser la médiation comme levier de financement et de diffusion. • Incarner la médiation culturelle dans ses pratiques (au-delà du discours). • Explorer des formats ou des espaces alternatifs.
14. Marketing et promotion Concevoir et déployer des stratégies de communication, de promotion et de mise en marché pour accroître la visibilité, l'engagement et la diffusion de sa pratique artistique.	• Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? ». • Réinventer les façons de se raconter (<i>storytelling</i>). • Préparer des plans de communication et de diffusion. • Réaliser des campagnes marketing et promotionnelles sur les réseaux sociaux. • Analyser les données recueillies de manière à orienter les actions promotionnelles. • Gérer et structurer ses relations avec les médias et son réseau professionnel (bâtir des listes, entretenir des relations de confiance). • Gérer les communications associées à la promotion et au marketing sur les réseaux sociaux. • Être capable de transmettre une vision artistique à toute une équipe. • Concevoir des expériences (ex. : expérience client, accueil, ambiance). • Développer une présence en ligne (site, réseaux). • Développer des stratégies de vente en ligne (ex. : tenir une boutique en ligne). • Concevoir et mettre en application un plan de communication.

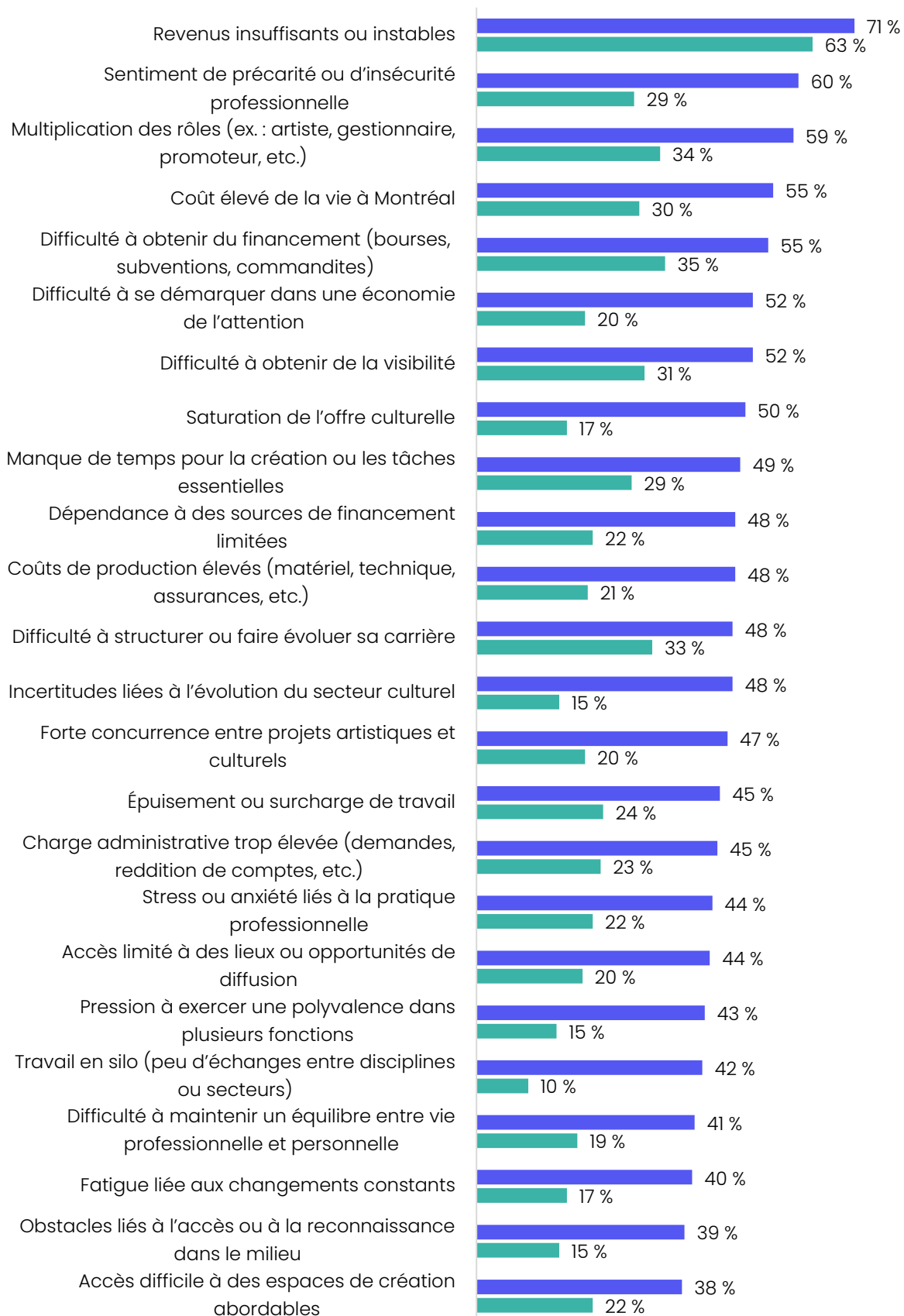
Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
15. Découvrabilité, données et publics Optimiser la visibilité et l'accès aux œuvres en exploitant les données, les outils numériques et des stratégies adaptées aux différents publics et environnements de diffusion.	• Développer des stratégies de découvrabilité des œuvres. • Comprendre les mécanismes de découvrabilité dans les environnements numériques. • Être capable de travailler ses données liées aux publics (collecte, interprétation et utilisation). • Segmenter les publics et adapter les stratégies de découvrabilité. • Développer des marchés et de nouveaux publics. • Choisir et utiliser des outils ou plateformes numériques de diffusion adaptés et sécuritaires. • Analyser des données pour ajuster sa stratégie de diffusion et de marketing.
16. Communication et argumentaire de vente (« pitch ») Communiquer clairement sa démarche et convaincre différents interlocuteurs grâce à un discours structuré, adapté et mobilisateur.	• Construire un message clair et un argumentaire de vente (« pitch »). • Savoir se présenter de manière adaptée aux publics et aux contextes (ex. : entrevue, diffusion) pour capter et conserver l'attention de ses interlocuteurs. • Savoir exprimer clairement ses idées. • Se positionner artistiquement (c'est-à-dire être capable d'expliquer clairement qui on est comme artiste : quel est son univers, quelles sont ses influences, ses intentions, qu'est-ce qui distingue sa pratique et à quels types de projets ou de collaborations on souhaite s'associer). • Communiquer avec les partenaires et les diffuseurs. • Représenter ses intérêts dans des espaces institutionnels et politiques.
17. Partenariat, mutualisation et collaboration Développer et entretenir des collaborations et partenariats stratégiques en favorisant le partage de ressources, la cocréation et le travail collectif.	• Établir des partenariats durables et profitables pour l'ensemble des parties. • Créer, maintenir et entretenir des relations professionnelles favorables à la collaboration (ex. : intersectoriel ou intrasectoriel). • Développer des pratiques de mutualisation (ressources, projets, capacités). • Mener des processus collectifs de création et d'idéation (sortir des sentiers battus, prise de risques). • S'ouvrir à des collaborations en dehors du milieu artistique (ex. : autres secteurs, recherche). • S'approprier la mutualisation comme levier stratégique (et non uniquement financier). • Travailler avec des équipes au-delà du Québec. • Monter un projet d'atelier collectif.

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
18. Santé mentale et physique Durabilité professionnelle Maintenir une pratique professionnelle durable en gérant le stress, en prévenant l'épuisement et en développant des stratégies de résilience et d'équilibre à long terme.	• Développer des stratégies pour soutenir la santé mentale (ex. : gestion du stress et de l'anxiété). • Soutenir une carrière à long terme malgré l'incertitude. • Prévenir l'épuisement et les blessures physiques et psychologiques. • Développer sa résilience professionnelle. • Maintenir un équilibre entre création et viabilité économique. • Gérer la multiplicité des rôles professionnels.
19. Transformation numérique : IA et littératie numérique Intégrer de manière critique, éthique et stratégique les outils numériques et d'intelligence artificielle dans ses pratiques professionnelles et créatives.	• Cocréer avec des outils d'intelligence artificielle. • Développer une littératie numérique appliquée aux pratiques artistiques et culturelles. • Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective). • Utiliser l'IA de manière éthique et critique dans ses pratiques professionnelles. • Intégrer des pratiques de sobriété numérique et d'écoresponsabilité. • Mettre en œuvre une transition vers des outils numériques et des usages sécurisés. • Comprendre le fonctionnement de base de l'IA, des outils et des environnements numériques utilisés, leurs limites (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et leurs usages possibles. • Intégrer l'IA dans ses processus de travail (organisation, optimisation, création). • Assurer la sécurité et l'archivage des fichiers numériques. • Savoir constituer une base de données pertinente pour ses objectifs.
20. Droits d'auteur et connaissances légales Comprendre, appliquer et défendre les droits d'auteur et les cadres légaux afin de protéger ses œuvres et ses intérêts dans différents contextes.	• Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats). • Appliquer les droits d'auteur en contexte numérique (ex. : musique, arts visuels, littérature). • Savoir lire et comprendre les implications d'un contrat. • Négocier pour faire reconnaître ses droits. • Intégrer les enjeux de souveraineté culturelle liés à l'utilisation des données culturelles par l'IA. • Comprendre les impacts des technologies sur l'autonomie culturelle.

Ensemble de compétences	Compétences spécifiques
21. Équité, diversité et inclusion Mettre en œuvre des pratiques inclusives et équitables en favorisant la diversité, l'accessibilité et des environnements respectueux et représentatifs.	• Connaître les politiques en matière d'EDI et créer sa réglementation. • Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion pour créer des environnements inclusifs où chacun sent qu'il « a sa place ». • Savoir travailler avec les communautés autochtones. • Accompagner les artistes selon leurs handicaps. • Travailler dans un contexte diversifié : connaître les enjeux, les biais, les barrières d'accès (sociales, physiques, culturelles), comprendre les protocoles culturels spécifiques, etc. • Apprendre à entrer en relation avec l'autre, avec délicatesse, humanité et humilité soutenue par une posture plus humaine et inclusive. • Reconnaître les limites de ses connaissances sur le sujet et aller chercher une expertise en soutien lorsque requis. • Défendre la pluralité des voix dans les contenus et les pratiques. • Agir en tant qu'alliée ou allié antiraciste, antiharcèlement, antidiscrimination.
22. Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel Naviguer efficacement dans le secteur culturel en comprenant ses acteurs, ses dynamiques et ses structures.	• Comprendre l'écosystème culturel et ses principaux acteurs. • Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux). • Naviguer dans les structures existantes. • Savoir à qui s'adresser et par où passer (ex. : production, diffusion). • Comprendre les enjeux et les défis associés au travail dans le secteur culturel.

ANNEXE E. DÉFIS IDENTIFIÉS PAR LES PERSONNES AYANT RÉPONDU AU SONDAGE





ANNEXE F. DÉFIS AYANT LE PLUS D'IMPACT SUR LA PRATIQUE ARTISTIQUE OU LE TRAVAIL, EN FONCTION DU RÔLE PRINCIPAL

Défis (maximum de 5 choix)	Artiste (n = 91)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux de manière équivalente (n = 28)	Total (n = 207)
Défis économiques et financiers				
Revenus insuffisants ou instables	50 55 %	58 66 %	22 79 %	130 63 %
Difficulté à obtenir du financement (bourses, subventions, commandites)	34 37 %	27 31 %	12 43 %	73 35 %
Dépendance à des sources de financement limitées	15 16 %	22 25 %	8 29 %	45 22 %
Difficulté à diversifier ses revenus	11 12 %	18 20 %	3 11 %	32 15 %
Coûts de production élevés (matériel, technique, assurances, etc.)	21 23 %	13 15 %	9 32 %	43 21 %
Défis liés aux conditions de travail				
Charge administrative trop élevée (demandes, reddition de comptes, etc.)	19 21 %	20 23 %	9 32 %	48 23 %
Manque de temps pour la création ou les tâches essentielles	24 26 %	26 30 %	10 36 %	60 29 %
Multiplication des rôles (ex. : artiste, gestionnaire, promoteur, etc.)	37 41 %	22 25 %	12 43 %	71 34 %
Pression à exercer une polyvalence dans plusieurs fonctions	16 18 %	12 14 %	3 11 %	31 15 %
Difficulté à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et personnelle	11 12 %	20 23 %	8 29 %	39 19 %

Défis (maximum de 5 choix)	Artiste (n = 91)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux de manière équivalente (n = 28)	Total (n = 207)
Défis liés au développement professionnel				
Difficulté à structurer ou faire évoluer sa carrière	28 31 %	27 31 %	13 46 %	68 33 %
Manque de repères ou d'accompagnement professionnel	15 16 %	9 10 %	5 18 %	29 14 %
Difficulté à développer certaines compétences (gestion, communication, etc.)	16 18 %	7 8 %	4 14 %	27 13 %
Nécessité de se former constamment pour suivre les transformations du milieu	9 10 %	9 10 %	3 11 %	21 10 %
Difficulté à prioriser ses projets ou à faire des choix	15 16 %	5 6 %	3 11 %	23 11 %
Défis liés à la diffusion et aux publics				
Difficulté à obtenir de la visibilité	39 43 %	18 20 %	8 29 %	65 31 %
Difficulté à rejoindre ou développer des publics	17 19 %	12 14 %	3 11 %	32 15 %
Forte concurrence entre projets artistiques et culturels	26 29 %	11 13 %	5 18 %	42 20 %
Difficulté à se démarquer dans une économie de l'attention	19 21 %	15 17 %	8 29 %	42 20 %
Accès limité à des lieux ou opportunités de diffusion	23 25 %	11 13 %	7 25 %	41 20 %
Défis liés aux réseaux et à la collaboration				
Isolement professionnel	18 20 %	11 13 %	5 18 %	34 16 %
Manque de réseau ou de contacts	13 14 %	9 10 %	7 25 %	29 14 %
Difficulté à développer des partenariats	11 12 %	10 11 %	4 14 %	25 12 %
Travail en silo (peu d'échanges entre disciplines ou secteurs)	8 9 %	10 11 %	2 7 %	20 10 %
Difficulté à collaborer à long terme	5 5 %	8 9 %	3 11 %	16 8 %

Défis (maximum de 5 choix)	Artiste (n = 91)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux de manière équivalente (n = 28)	Total (n = 207)
Défis liés à l'environnement montréalais				
Accès difficile à des espaces de création abordables	24 26 %	11 13 %	10 36 %	45 22 %
Coût élevé de la vie à Montréal	26 29 %	26 30 %	11 39 %	63 30 %
Saturation de l'offre culturelle	19 21 %	13 15 %	3 11 %	35 17 %
Difficulté à s'orienter dans l'offre de formation existante	4 4 %	3 3 %	1 4 %	8 4 %
Forte concentration des activités et compétition accrue	12 13 %	11 13 %	4 14 %	27 13 %
Défis liés aux transformations du milieu				
Adaptation aux transformations numériques rapides	18 20 %	7 8 %	3 11 %	28 14 %
Intégration de nouvelles technologies (ex. : IA)	14 15 %	13 15 %	2 7 %	29 14 %
Incertitudes liées à l'évolution du secteur culturel	13 14 %	15 17 %	4 14 %	32 15 %
Fatigue liée aux changements constants	16 18 %	15 17 %	4 14 %	35 17 %
Nécessité de requalification ou d'apprentissage continu	5 5 %	8 9 %	1 4 %	14 7 %
Défis liés au bien-être				
Stress ou anxiété liés à la pratique professionnelle	16 18 %	25 28 %	4 14 %	45 22 %
Épuisement ou surcharge de travail	11 12 %	31 35 %	7 25 %	49 24 %
Difficulté à maintenir une motivation à long terme	14 15 %	15 17 %	5 18 %	34 16 %
Sentiment de précarité ou d'insécurité professionnelle	24 26 %	25 28 %	12 43 %	61 29 %

Défis (maximum de 5 choix)	Artiste (n = 91)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux de manière équivalente (n = 28)	Total (n = 207)
Équité, diversité et inclusion				
Obstacles liés à l'accès ou à la reconnaissance dans le milieu	18 20 %	10 11 %	4 14 %	32 15 %
Manque de représentativité dans certains secteurs	13 14 %	8 9 %	4 14 %	25 12 %
Difficulté à mettre en œuvre des pratiques inclusives	3 3 %	5 6 %	1 4 %	9 4 %
Enjeux liés à l'accessibilité pour certains publics ou groupes	4 4 %	5 6 %	5 18 %	14 7 %
Autre	1 1 %	0 0 %	3 11 %	4 2 %

ANNEXE G. COMPÉTENCES À DÉVELOPPER EN PRIORITÉ DANS LES 3 PROCHAINES ANNÉES, EN FONCTION DU RÔLE PROFESSIONNEL PRINCIPAL

Ensembles de compétences prioritaires (maximum de 3 choix)	Artiste (n = 101)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 98)	Les deux de manière équivalente (n = 33)	Total (n = 232)
1. Gestion de projet Planifier, structurer et piloter un projet artistique ou culturel en gérant les ressources, les équipes, les échéances, les budgets et les outils appropriés.	14 14 % ¹⁵	25 26 %	1 3 %	40 17 %
2. Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique Structurer et piloter sa carrière artistique de manière entrepreneuriale en développant une vision stratégique, des compétences d'affaires et une autonomie professionnelle.	27 27 %	14 14 %	3 9 %	44 19 %
3. Gestion des ressources humaines Gérer efficacement les équipes en assurant le respect des cadres légaux, le développement des talents, la mobilisation et la gestion des relations de travail.	4 4 %	19 19 %	3 9 %	26 11 %
4. Développement organisationnel et transformation Analyser, planifier et accompagner les transformations organisationnelles en mobilisant des approches structurées de gestion du changement.	2 2 %	23 23 %	3 9 %	28 12 %
5. Développement et gestion des talents Planifier et soutenir le développement professionnel des individus en fonction des différentes étapes de leur trajectoire et des besoins organisationnels.	1 1 %	10 10 %	1 3 %	12 5 %

¹⁵ Voici comment interpréter les données du tableau : 14 % des artistes ayant répondu au sondage indique que la compétence Gestion de projet est une compétence prioritaire pour eux à développer dans les trois prochaines années. Au total, ce sont 17 % des répondantes et des répondants au sondage qui considèrent ce défi comme important.

Ensembles de compétences prioritaires (maximum de 3 choix)	Artiste (n = 101)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 98)	Les deux de manière équivalente (n = 33)	Total (n = 232)
6. Gestion organisationnelle et gouvernance Structurer, piloter et assurer la pérennité d'un organisme en maîtrisant ses dimensions stratégiques, financières, administratives et de gouvernance.	4 4 %	19 19 %	2 6 %	25 11 %
7. Priorisation et positionnement Orienter ses actions et ses projets en priorisant ceux à plus forte valeur afin d'optimiser son impact et éviter la dispersion.	8 8 %	9 9 %	5 15 %	22 9 %
8. Pratique artistique et démarche Création Développer et faire évoluer une démarche artistique cohérente en structurant son processus créatif et en intégrant l'innovation et la diversification des pratiques.	53 52 %	15 15 %	16 48 %	84 36 %
9. Organisation d'événements Planifier, coordonner et mettre en œuvre des événements en assurant leur encadrement logistique, contractuel et opérationnel.	7 7 %	7 7 %	2 6 %	16 7 %
10. Apprentissage et formation Relève et transmission Développer ses capacités d'apprentissage continu et contribuer activement à la transmission, au mentorat et au développement des compétences au sein de la relève et des pairs.	18 18 %	13 13 %	14 42 %	45 19 %
11. Éthique professionnelle et posture Adopter une posture professionnelle éthique en gérant la critique et en soutenant ses pairs avec discernement et responsabilité.	2 2 %	4 4 %	1 3 %	7 3 %

Ensembles de compétences prioritaires (maximum de 3 choix)	Artiste (n = 101)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 98)	Les deux de manière équivalente (n = 33)	Total (n = 232)
12. Financement, diversification des revenus et philanthropie Développer, structurer et optimiser des sources de financement variées et durables en mobilisant des stratégies de subventions, de revenus autonomes et de relations avec les donatrices et les donateurs.	25 25 %	35 36 %	7 21 %	67 29 %
13. Médiation culturelle et développement des publics Concevoir et intégrer des stratégies de médiation culturelle pour rendre sa démarche accessible, engager divers publics et soutenir la diffusion et le financement des projets.	10 10 %	11 11 %	8 24 %	29 13 %
14. Marketing et promotion Concevoir et déployer des stratégies de communication, de promotion et de mise en marché pour accroître la visibilité, l'engagement et la diffusion de sa pratique artistique.	24 24 %	13 13 %	4 12 %	41 18 %
15. Découvrabilité, données et publics Optimiser la visibilité et l'accès aux œuvres en exploitant les données, les outils numériques et des stratégies adaptées aux différents publics et environnements de diffusion.	11 11 %	8 8 %	1 3 %	20 9 %
16. Communication et argumentaire de vente (« pitch ») Communiquer clairement sa démarche et convaincre différents interlocuteurs grâce à un discours structuré, adapté et mobilisateur.	13 13 %	9 9 %	3 9 %	25 11 %
17. Partenariat, mutualisation et collaboration Développer et entretenir des collaborations et partenariats stratégiques en favorisant le partage de ressources, la cocréation et le travail collectif.	5 5 %	14 14 %	4 12 %	23 10 %

Ensembles de compétences prioritaires (maximum de 3 choix)	Artiste (n = 101)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 98)	Les deux de manière équivalente (n = 33)	Total (n = 232)
18. Santé mentale et physique Durabilité professionnelle Maintenir une pratique professionnelle durable en gérant le stress, en prévenant l'épuisement et en développant des stratégies de résilience et d'équilibre à long terme.	13 13 %	9 9 %	3 9 %	25 11 %
19. Transformation numérique : IA et littératie numérique Intégrer de manière critique, éthique et stratégique les outils numériques et d'intelligence artificielle dans ses pratiques professionnelles et créatives.	16 16 %	11 11 %	1 3 %	28 12 %
20. Droits d'auteur et connaissances légales Comprendre, appliquer et défendre les droits d'auteur et les cadres légaux afin de protéger ses œuvres et ses intérêts dans différents contextes.	12 12 %	4 4 %	5 15 %	21 9 %
21. Équité, diversité et inclusion Mettre en œuvre des pratiques inclusives et équitables en favorisant la diversité, l'accessibilité et des environnements respectueux et représentatifs.	3 3 %	6 6 %	7 21 %	16 7 %
22. Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel Naviguer efficacement dans le secteur culturel en comprenant ses acteurs, ses dynamiques et ses structures.	6 6 %	8 8 %	0 0 %	14 6 %

ANNEXE H. PORTRAIT DES 22 ENSEMBLES DE COMPÉTENCES ET LEURS COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES PRIORISÉES PAR LES PERSONNES AYANT RÉPONDU AU SONDAGE

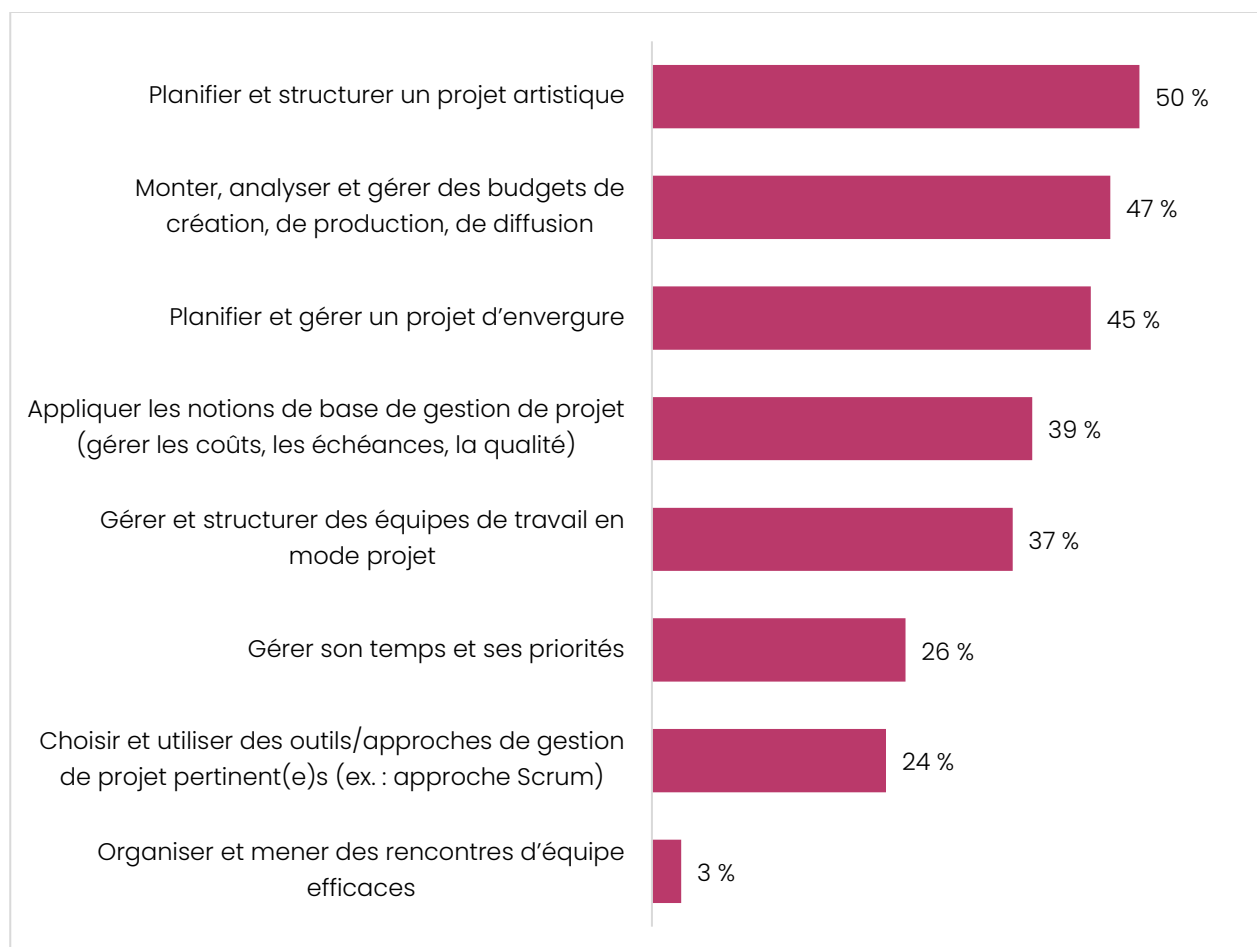
1. GESTION DE PROJET

DÉFINITION

Planifier, structurer et piloter un projet artistique ou culturel en gérant les ressources, les équipes, les échéances, les budgets et les outils appropriés.

Figure 8. Quelles compétences spécifiques en Gestion de projet souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(38 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 50 % des personnes ayant sélectionné le thème de la gestion de projet comme prioritaire à développer ont sélectionné Planifier et structurer un projet artistique comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 8. Compétences spécifiques en Gestion de projet à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Gestion de projet	Artiste (n = 13)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 24)	Les deux (n = 1)
Appliquer les notions de base de gestion de projet (gérer les coûts, les échéances, la qualité)	6 46 %	9 38 %	0 0 %
Monter, analyser et gérer des budgets de création, de production, de diffusion	3 23 %	15 63 %	0 0 %
Planifier et gérer un projet d'envergure	3 23 %	13 54 %	1 100 %
Planifier et structurer un projet artistique	9 69 %	9 38 %	1 100 %
Choisir et utiliser des outils/approches de gestion de projet pertinent(e)s (ex. : approche Scrum)	3 23 %	6 25 %	0 0 %
Gérer son temps et ses priorités	4 31 %	6 25 %	0 0 %
Gérer et structurer des équipes de travail en mode projet	3 23 %	10 42 %	1 100 %
Organiser et mener des rencontres d'équipe efficaces	0 0 %	1 4 %	0 0 %

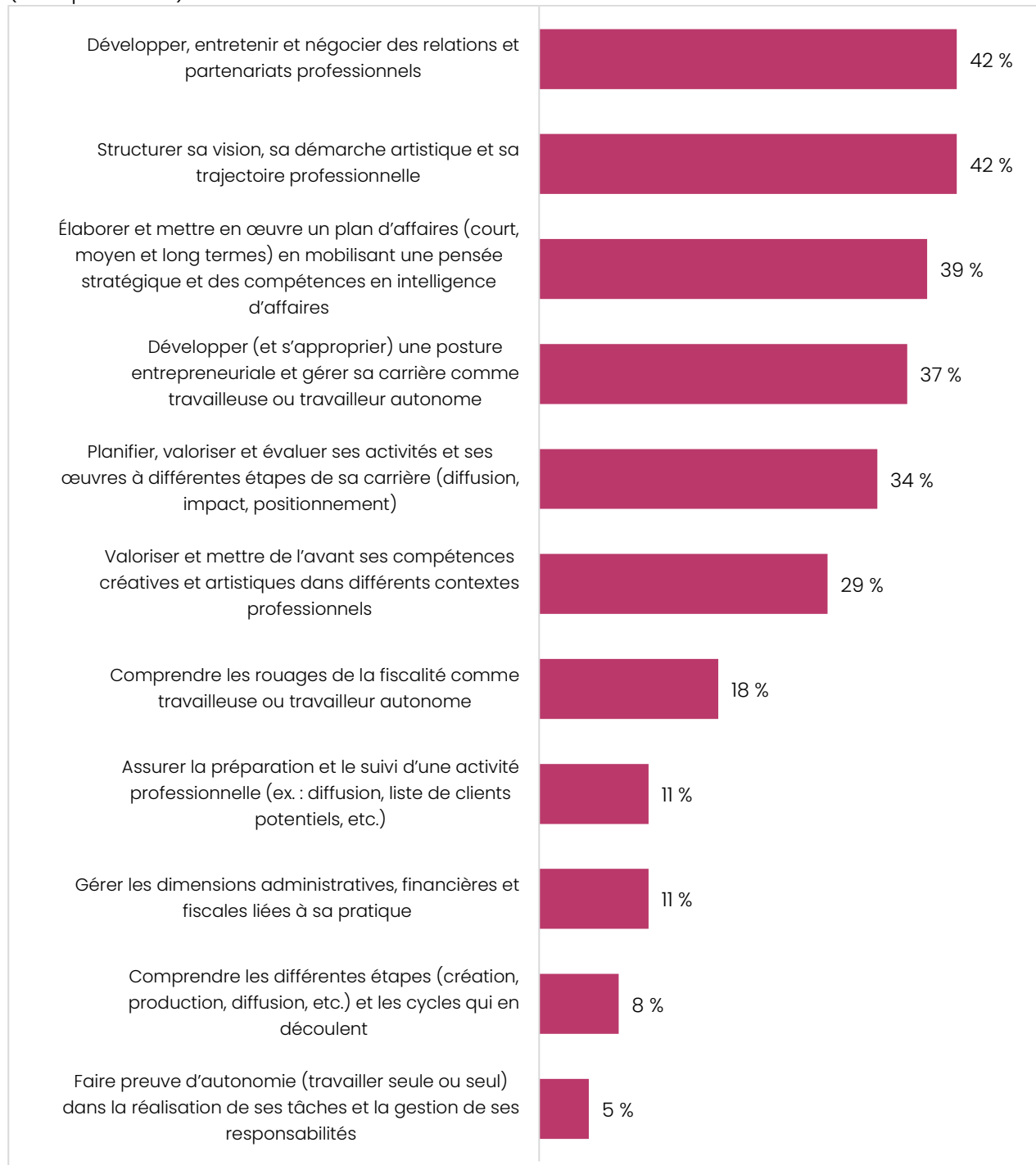
2. GESTION DE CARRIÈRE ET ENTREPRENEURIAT ARTISTIQUE

DÉFINITION

Structurer et piloter sa carrière artistique de manière entrepreneuriale en développant une vision stratégique, des compétences d'affaires et une autonomie professionnelle.

Figure 9. Quelles compétences spécifiques en Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(38 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 42 % des personnes ayant sélectionné le thème de la gestion de carrière et entrepreneuriat artistique comme prioritaire à développer ont sélectionné Développer, entretenir et négocier des relations et partenariats professionnels et Structurer sa vision, sa démarche artistique et sa trajectoire professionnelle comme compétences spécifiques à développer au regard de ce thème.

Tableau 9. Compétences spécifiques en Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Gestion de carrière et entrepreneuriat artistique	Artiste (n = 24)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 12)	Les deux (n = 2)
Développer (et s'approprier) une posture entrepreneuriale et gérer sa carrière comme travailleuse ou travailleur autonome	9 38 %	4 33 %	1 50 %
Structurer sa vision, sa démarche artistique et sa trajectoire professionnelle	12 50 %	4 33 %	0 0 %
Développer, entretenir et négocier des relations et partenariats professionnels	11 46 %	5 42 %	0 0 %
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'affaires (court, moyen et long termes) en mobilisant une pensée stratégique et des compétences en intelligence d'affaires	7 29 %	6 50 %	2 100 %
Gérer les dimensions administratives, financières et fiscales liées à sa pratique	0 0 %	3 25 %	1 50 %
Comprendre les rouages de la fiscalité comme travailleuse ou travailleur autonome	2 8 %	5 42 %	0 0 %
Assurer la préparation et le suivi d'une activité professionnelle (ex. : diffusion, liste de clients potentiels, etc.)	4 17 %	0 0 %	0 0 %
Comprendre les différentes étapes (création, production, diffusion, etc.) et les cycles qui en découlent	1 4 %	1 8 %	1 50 %
Valoriser et mettre de l'avant ses compétences créatives et artistiques dans différents contextes professionnels	8 33 %	3 25 %	0 0 %
Faire preuve d'autonomie (travailler seule ou seul) dans la réalisation de ses tâches et la gestion de ses responsabilités	0 0 %	2 17 %	0 0 %
Planifier, valoriser et évaluer ses activités et ses œuvres à différentes étapes de sa carrière (diffusion, impact, positionnement)	10 42 %	2 17 %	1 50 %

3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DÉFINITION

Gérer efficacement les équipes en assurant le respect des cadres légaux, le développement des talents, la mobilisation et la gestion des relations de travail.

Figure 10. Quelles compétences spécifiques en Gestion des ressources humaines souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(23 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 48 % des personnes ayant sélectionné le thème de la gestion des ressources humaines comme prioritaire à développer ont sélectionné Prévenir et gérer les conflits et les comportements difficiles, en faisant preuve de courage managérial et Appliquer les obligations légales et encadrer les conditions de travail (normes du travail, contrats, politiques RH, rémunération) comme compétences spécifiques à développer au regard de ce thème.

Tableau 10. Compétences spécifiques en Gestion des ressources humaines à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Gestion des ressources humaines	Artiste (n = 3)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 18)	Les deux (n = 2)
Appliquer les obligations légales et encadrer les conditions de travail (normes du travail, contrats, politiques RH, rémunération)	3 100 %	8 44 %	0 0 %
Négocier des contrats et des conditions de travail pour les employés	0 0 %	2 11 %	1 50 %
Prévenir et gérer les conflits et les comportements difficiles, en faisant preuve de courage managérial	1 33 %	8 44 %	2 100 %
Planifier, organiser et diriger efficacement une équipe de travail	0 0 %	8 44 %	1 50 %
Gérer des équipes diversifiées (multigénérationnelles, neurodiversifiées, culturellement diversifiées, etc.)	1 33 %	7 39 %	1 50 %
Développer et soutenir l'engagement, la mobilisation et la fidélisation de son équipe	1 33 %	5 28 %	0 0 %
Recruter, intégrer et gérer le roulement du personnel	0 0 %	4 22 %	1 50 %
Soutenir le développement des compétences et l'évolution professionnelle	1 33 %	4 22 %	0 0 %
Développer un leadership bienveillant et empathique	2 67 %	6 33 %	0 0 %

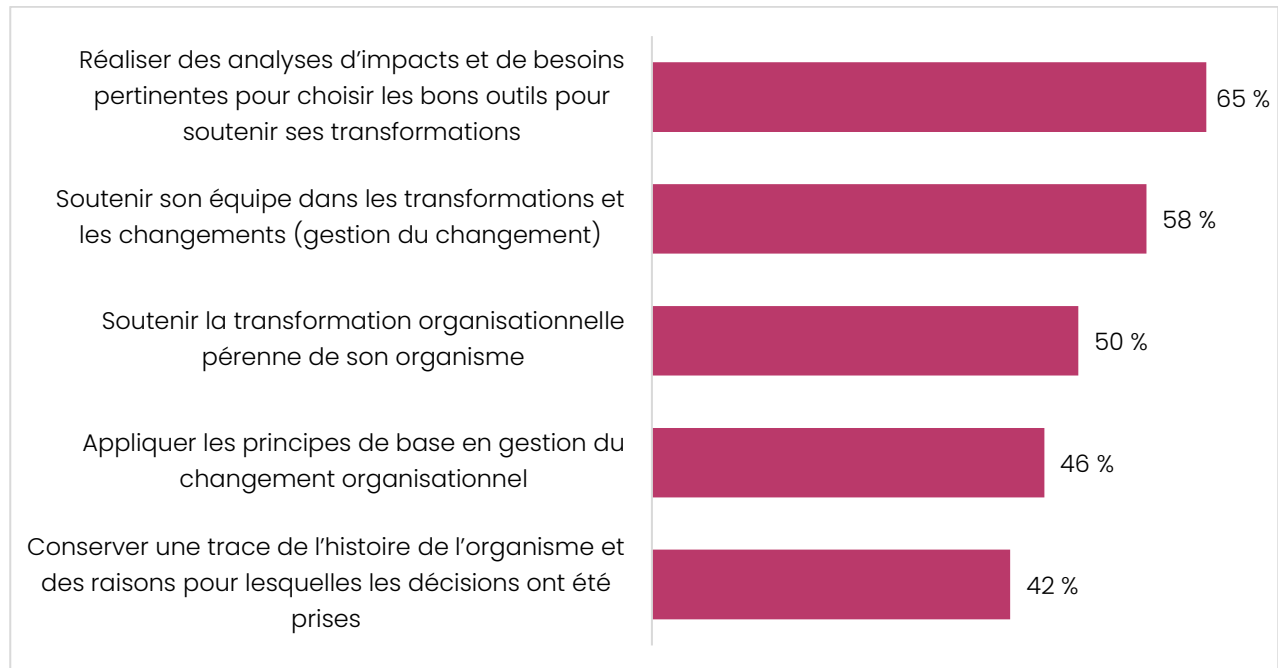
4. DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET TRANSFORMATION

DÉFINITION

Analyser, planifier et accompagner les transformations organisationnelles en mobilisant des approches structurées de gestion du changement.

Figure 11. Quelles compétences spécifiques en Développement organisationnel et transformation souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(26 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 65 % des personnes ayant sélectionné le thème du développement organisationnel et transformation comme prioritaire à développer ont sélectionné Réaliser des analyses d'impacts et de besoins pertinentes pour choisir les bons outils pour soutenir ses transformations comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau II. Compétences spécifiques en Développement organisationnel et transformation à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Développement organisationnel et transformation	Artiste (n = 2)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 21)	Les deux (n = 3)
Réaliser des analyses d'impacts et de besoins pertinentes pour choisir les bons outils pour soutenir ses transformations	2 100 %	13 62 %	2 67 %
Soutenir la transformation organisationnelle pérenne de son organisme	1 50 %	12 57 %	0 0 %
Conserver une trace de l'histoire de l'organisme et des raisons pour lesquelles les décisions ont été prises	1 50 %	8 38 %	2 67 %
Appliquer les principes de base en gestion du changement organisationnel	0 0 %	10 48 %	2 67 %
Soutenir son équipe dans les transformations et les changements (gestion du changement)	2 100 %	10 48 %	3 100 %

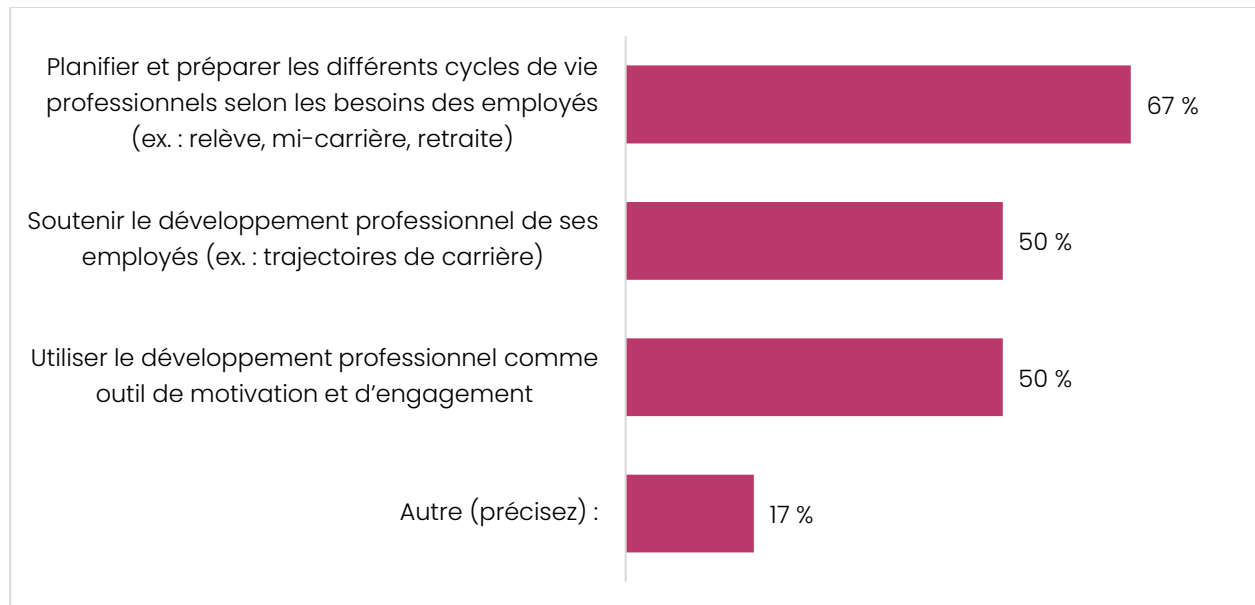
5. DÉVELOPPEMENT ET GESTION DES TALENTS

DÉFINITION

Planifier et soutenir le développement professionnel des individus en fonction des différentes étapes de leur trajectoire et des besoins organisationnels.

Figure 12. Quelles compétences spécifiques en Développement et gestion des talents souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(12 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 67 % des personnes ayant sélectionné le thème du développement et gestion des talents comme prioritaire à développer ont sélectionné Planifier et préparer les différents cycles de vie professionnels selon les besoins des employés (ex. : relève, mi-carrière, retraite) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 12. Compétences spécifiques en Développement et gestion des talents à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Développement et gestion des talents	Artiste (n = 1)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 10)	Les deux (n = 1)
Utiliser le développement professionnel comme outil de motivation et d'engagement	0 0 %	5 50 %	1 100 %
Soutenir le développement professionnel de ses employés (ex. : trajectoires de carrière)	1 100 %	4 40 %	1 100 %
Planifier et préparer les différents cycles de vie professionnels selon les besoins des employés (ex. : relève, mi-carrière, retraite)	0 0 %	7 70 %	1 100 %
Autre (précisez) :	0 0 %	2 20 %	0 0 %

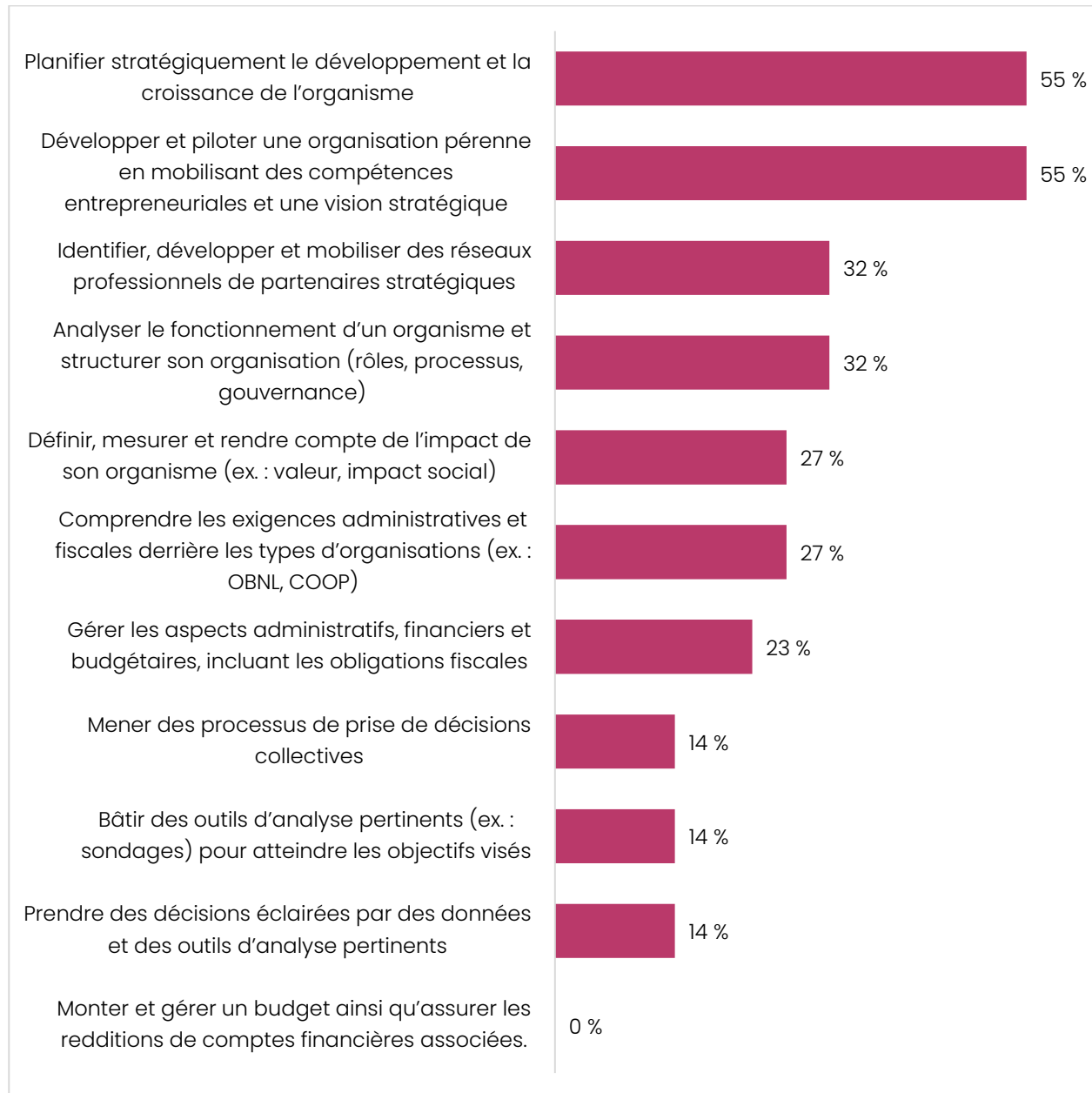
6. GESTION ORGANISATIONNELLE ET GOUVERNANCE

DÉFINITION

Structurer, piloter et assurer la pérennité d'un organisme en maîtrisant ses dimensions stratégiques, financières, administratives et de gouvernance.

Figure 13. Quelles compétences spécifiques en Gestion organisationnelle et gouvernance souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(22 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 55 % des personnes ayant sélectionné le thème de la gestion organisationnelle et gouvernance comme prioritaire à développer ont sélectionné Planifier stratégiquement le développement et la croissance de l'organisme et Développer et piloter une organisation pérenne en mobilisant des compétences entrepreneuriales et une vision stratégique comme compétences spécifiques à développer au regard de ce thème.

Tableau 13. Compétences spécifiques en Gestion organisationnelle et gouvernance à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Gestion organisationnelle et gouvernance	Artiste (n = 4)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 16)	Les deux (n = 2)
Développer et piloter une organisation pérenne en mobilisant des compétences entrepreneuriales et une vision stratégique	3 75 %	7 44 %	2 100 %
Analyser le fonctionnement d'un organisme et structurer son organisation (rôles, processus, gouvernance)	0 0 %	6 38 %	1 50 %
Comprendre les exigences administratives et fiscales derrière les types d'organisations (ex. : OBNL, COOP)	1 25 %	5 31 %	0 0 %
Gérer les aspects administratifs, financiers et budgétaires, incluant les obligations fiscales	1 25 %	3 19 %	1 50 %
Planifier stratégiquement le développement et la croissance de l'organisme	2 50 %	10 63 %	0 0 %
Monter et gérer un budget ainsi qu'assurer les redditions de comptes financières associées.	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Définir, mesurer et rendre compte de l'impact de son organisme (ex. : valeur, impact social)	1 25 %	5 31 %	0 0 %
Prendre des décisions éclairées par des données et des outils d'analyse pertinents	0 0 %	3 19 %	0 0 %
Bâtir des outils d'analyse pertinents (ex. : sondages) pour atteindre les objectifs visés	0 0 %	2 13 %	1 50 %
Identifier, développer et mobiliser des réseaux professionnels de partenaires stratégiques	3 75 %	3 19 %	1 50 %
Mener des processus de prise de décisions collectives	1 25 %	2 13 %	0 0 %

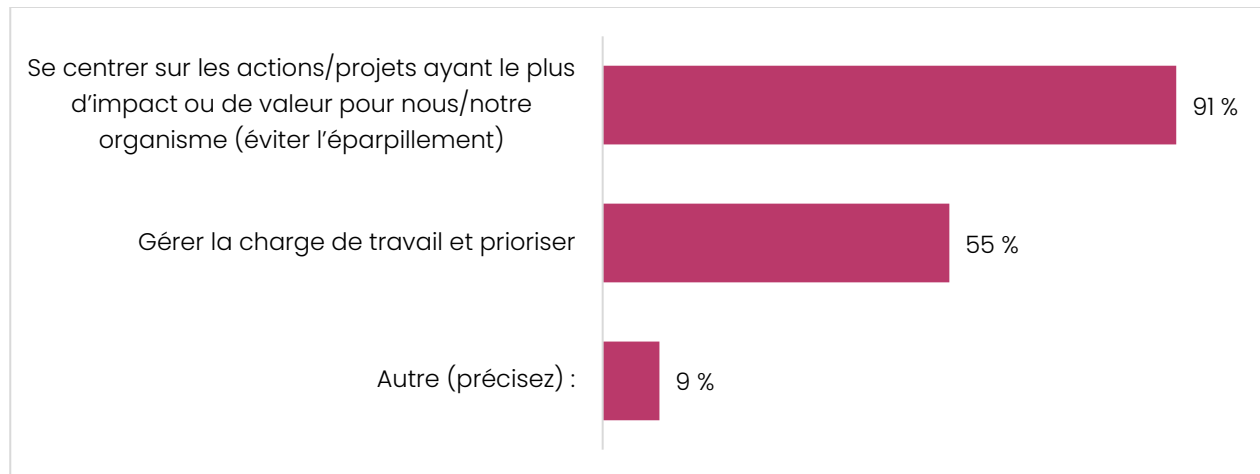
7. PRIORISATION ET POSITIONNEMENT

DÉFINITION

Orienter ses actions et ses projets en priorisant ceux à plus forte valeur afin d'optimiser son impact et éviter la dispersion.

Figure 14. Quelles compétences spécifiques en Priorisation et positionnement souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(22 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 91 % des personnes ayant sélectionné le thème de la priorisation et positionnement comme prioritaire à développer ont sélectionné Se centrer sur les actions/projets ayant le plus d'impact ou de valeur pour nous/notre organisme (éviter l'éparpillement) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 14. Compétences spécifiques en Priorisation et positionnement à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Priorisation et positionnement	Artiste (n = 8)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 9)	Les deux (n = 5)
Gérer la charge de travail et prioriser	5 63 %	4 44 %	3 60 %
Se centrer sur les actions/projets ayant le plus d'impact ou de valeur pour nous/notre organisme (éviter l'éparpillement)	7 88 %	8 89 %	5 100 %
Autre (précisez) :	1 13 %	0 0 %	1 20 %

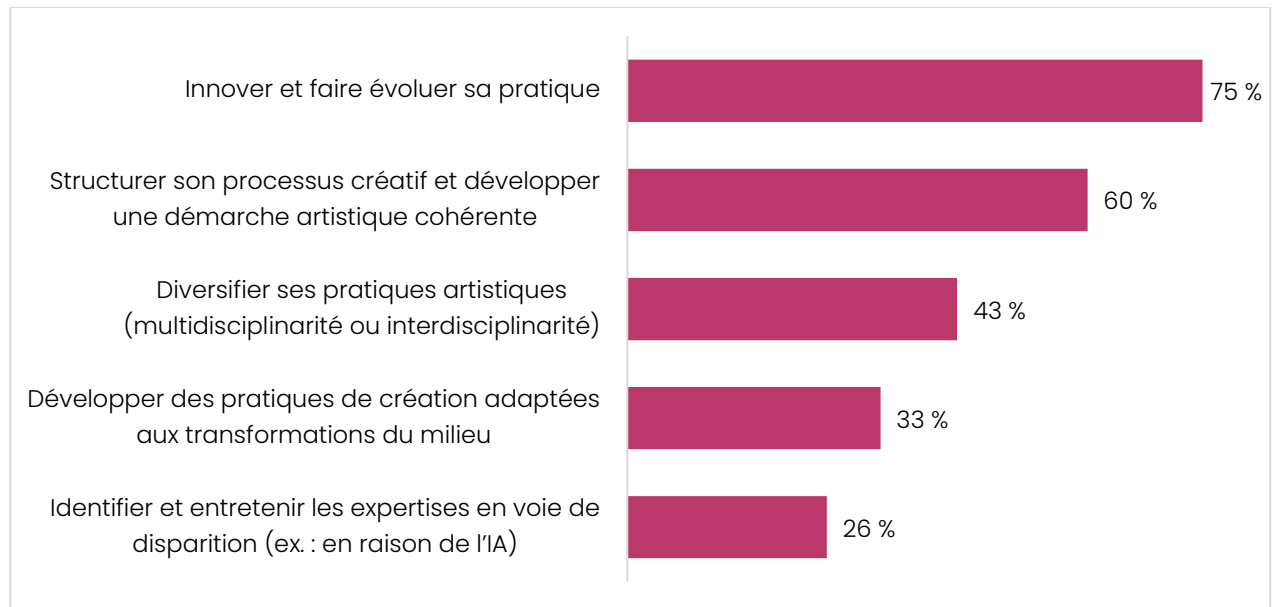
8. PRATIQUE ARTISTIQUE ET DÉMARCHE | CRÉATION

DÉFINITION

Développer et faire évoluer une démarche artistique cohérente en structurant son processus créatif et en intégrant l'innovation et la diversification des pratiques.

Figure 15. Quelles compétences spécifiques en Pratique artistique et démarche | Création souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(80 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 75 % des personnes ayant sélectionné le thème de la pratique artistique et démarche | Création comme prioritaire à développer ont sélectionné Innover et faire évoluer sa pratique comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 15. Compétences spécifiques en Pratique artistique et démarche | Création à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Pratique artistique et démarche Création	Artiste (n = 49)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 15)	Les deux (n = 16)
Structurer son processus créatif et développer une démarche artistique cohérente	26 53 %	12 80 %	10 63 %
Diversifier ses pratiques artistiques (multidisciplinarité ou interdisciplinarité)	22 45 %	4 27 %	8 50 %
Identifier et entretenir les expertises en voie de disparition (ex. : en raison de l'IA)	11 22 %	4 27 %	6 38 %
Innover et faire évoluer sa pratique	34 69 %	14 93 %	12 75 %
Développer des pratiques de création adaptées aux transformations du milieu	17 35 %	5 33 %	4 25 %

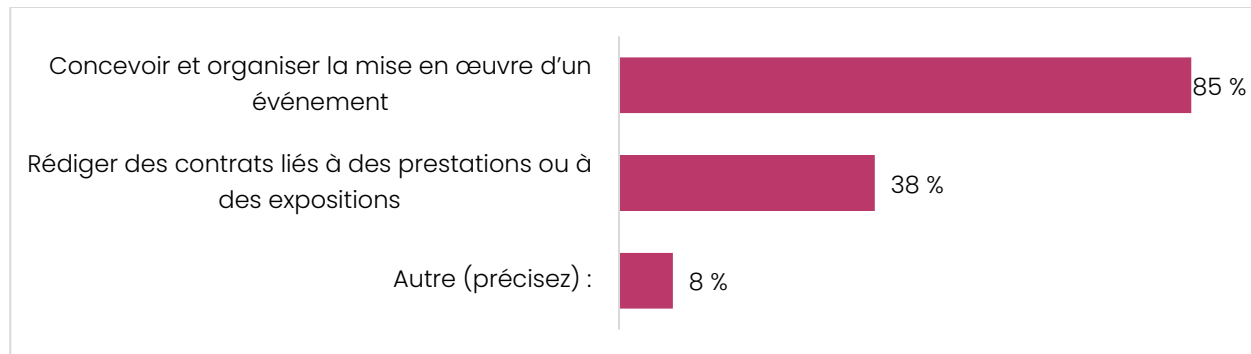
9. ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS

DÉFINITION

Planifier, coordonner et mettre en œuvre des événements en assurant leur encadrement logistique, contractuel et opérationnel.

Figure 16. Quelles compétences spécifiques en Organisation d'événements souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(13 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 85 % des personnes ayant sélectionné le thème de l'organisation d'événements comme prioritaire à développer ont sélectionné Concevoir et organiser la mise en œuvre d'un événement comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 16. Compétences spécifiques en Organisation d'événements à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Organisation d'événements	Artiste (n = 6)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 5)	Les deux (n = 2)
Concevoir et organiser la mise en œuvre d'un événement	5 83 %	4 80 %	2 100 %
Rédiger des contrats liés à des prestations ou à des expositions	2 33 %	3 60 %	0 0 %
Autre (précisez) :	1 17 %	0 0 %	0 0 %

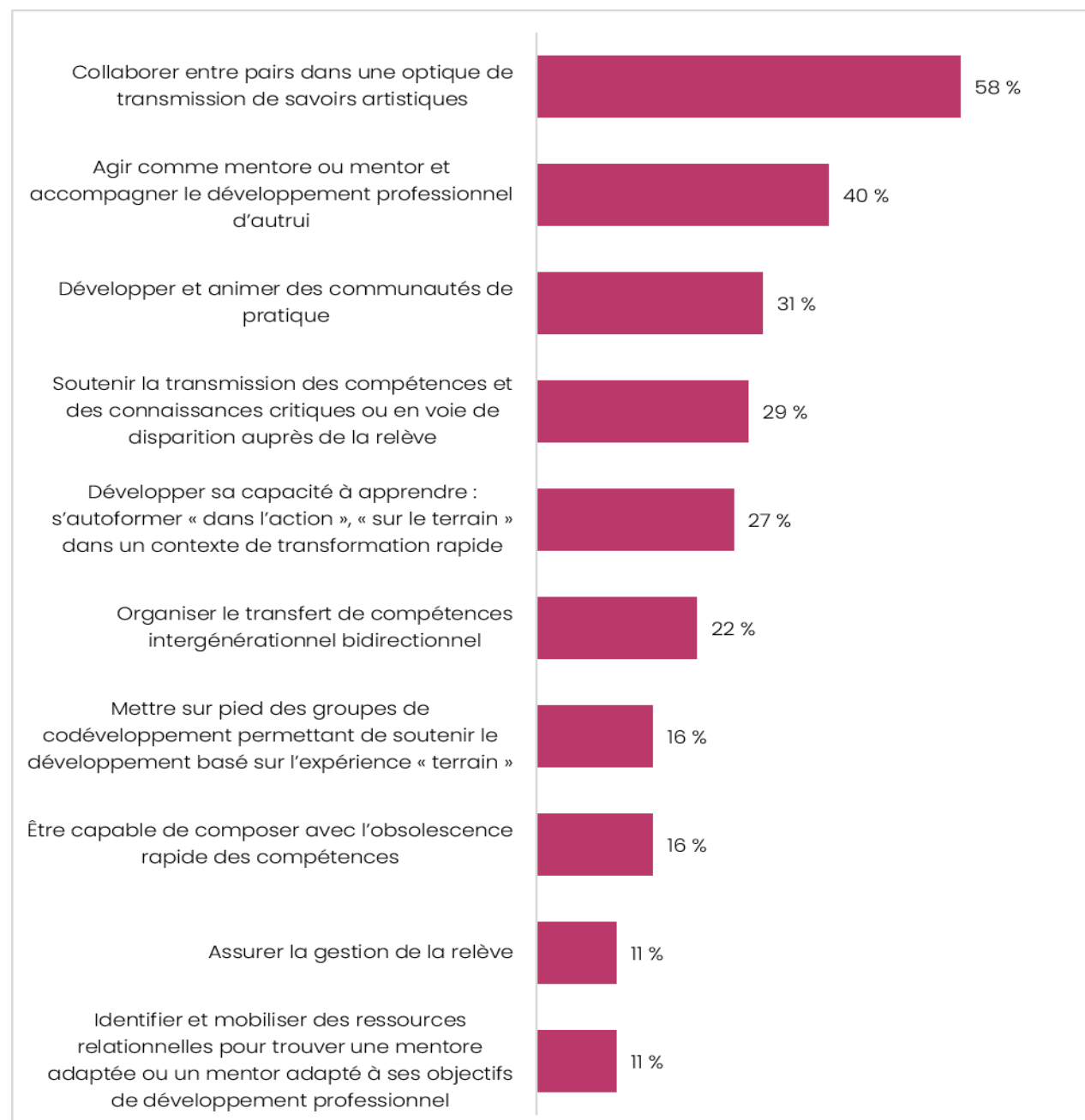
10. APPRENTISSAGE ET FORMATION | RELÈVE ET TRANSMISSION

DÉFINITION

Développer ses capacités d'apprentissage continu et contribuer activement à la transmission, au mentorat et au développement des compétences au sein de la relève et des pairs.

Figure 17. Quelles compétences spécifiques en Apprentissage et formation | Relève et transmission souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(45 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 58 % des personnes ayant sélectionné le thème de l'apprentissage et formation | Relève et transmission comme prioritaire à développer ont sélectionné Collaborer entre pairs dans une optique de transmission de savoirs artistiques comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 17. Compétences spécifiques en Apprentissage et formation | Relève et transmission à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Apprentissage et formation Relève et transmission	Artiste (n = 18)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 13)	Les deux (n = 14)
Développer sa capacité à apprendre : s'autoformer « dans l'action », « sur le terrain » dans un contexte de transformation rapide	4 22 %	3 23 %	5 36 %
Être capable de composer avec l'obsolescence rapide des compétences	2 11 %	3 23 %	2 14 %
Mettre sur pied des groupes de codéveloppement permettant de soutenir le développement basé sur l'expérience « terrain »	2 11 %	3 23 %	2 14 %
Développer et animer des communautés de pratique	4 22 %	5 38 %	5 36 %
Agir comme mentore ou mentor et accompagner le développement professionnel d'autrui	8 44 %	6 46 %	4 29 %
Identifier et mobiliser des ressources relationnelles pour trouver une mentore adaptée ou un mentor adapté à ses objectifs de développement professionnel	2 11 %	1 8 %	2 14 %
Collaborer entre pairs dans une optique de transmission de savoirs artistiques	11 61 %	6 46 %	9 64 %
Assurer la gestion de la relève	1 6 %	3 23 %	1 7 %
Soutenir la transmission des compétences et des connaissances critiques ou en voie de disparition auprès de la relève	6 33 %	6 46 %	1 7 %
Organiser le transfert de compétences intergénérationnel bidirectionnel	3 17 %	2 15 %	5 36 %

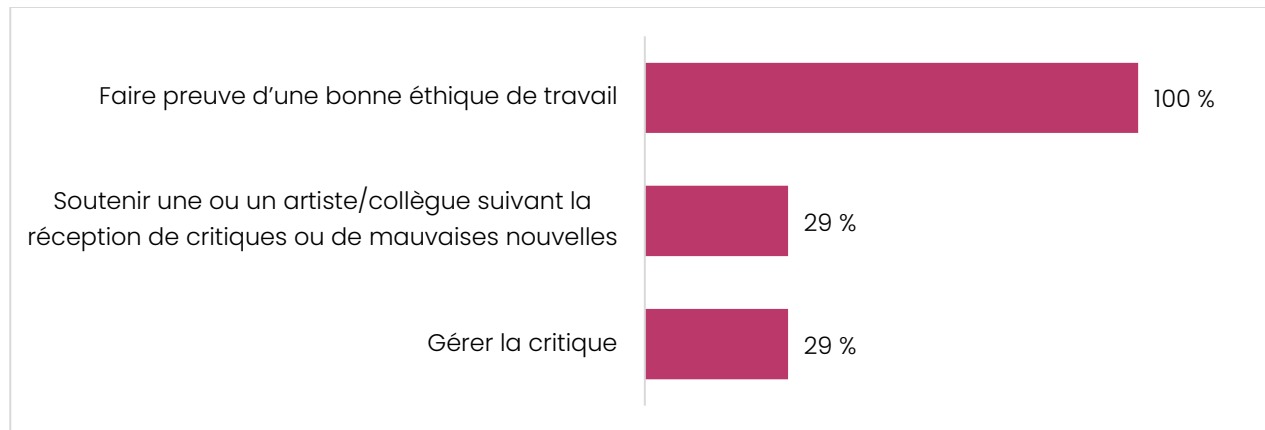
11. ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE ET POSTURE

DÉFINITION

Adopter une posture professionnelle éthique en gérant la critique et en soutenant ses pairs avec discernement et responsabilité.

Figure 18. Quelles compétences spécifiques en Éthique professionnelle et posture souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(7 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 100 % des personnes ayant sélectionné le thème de l'éthique professionnelle et posture comme prioritaire à développer ont sélectionné Faire preuve d'une bonne éthique de travail comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 18. Compétences spécifiques en Éthique professionnelle et posture à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Éthique professionnelle et posture	Artiste (n = 2)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 4)	Les deux (n = 1)
Faire preuve d'une bonne éthique de travail	2 100 %	4 100 %	1 100 %
Gérer la critique	0 0 %	1 25 %	1 100 %
Soutenir une ou un artiste/collègue suivant la réception de critiques ou de mauvaises nouvelles	0 0 %	2 50 %	0 0 %

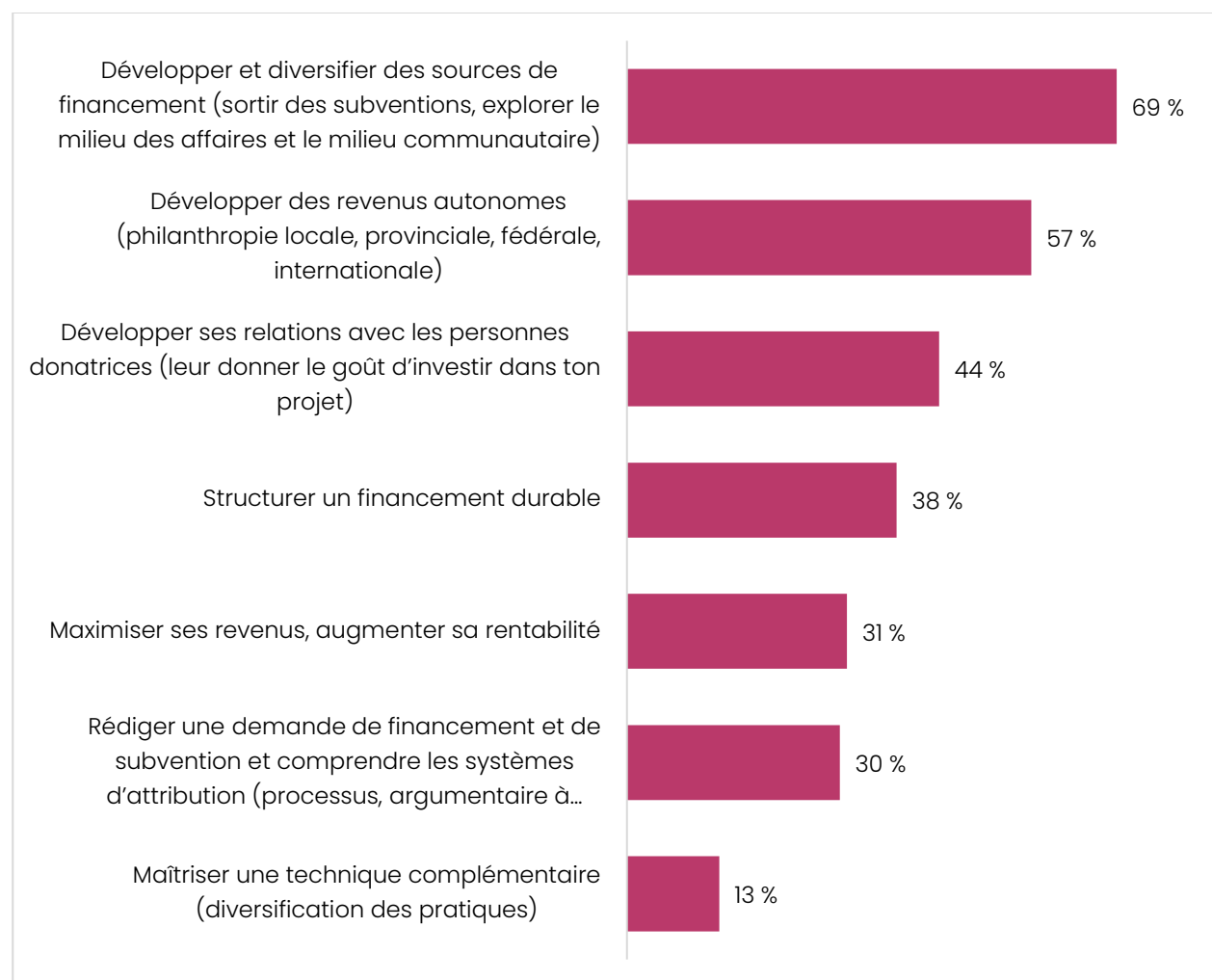
12. FINANCEMENT, DIVERSIFICATION DES REVENUS ET PHILANTHROPIE

DÉFINITION

Développer, structurer et optimiser des sources de financement variées et durables en mobilisant des stratégies de subventions, de revenus autonomes et de relations avec les donatrices et les donateurs.

Figure 19. Quelles compétences spécifiques en Financement, diversification des revenus et philanthropie souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(61 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 69 % des personnes ayant sélectionné le thème du financement, diversification des revenus et philanthropie comme prioritaire à développer ont sélectionné Développer et diversifier des sources de financement (sortir des subventions, explorer le milieu des affaires et le milieu communautaire) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 19. Compétences spécifiques en Financement, diversification des revenus et philanthropie à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Financement, diversification des revenus et philanthropie	Artiste (n = 24)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 31)	Les deux (n = 6)
Développer et diversifier des sources de financement (sortir des subventions, explorer le milieu des affaires et le milieu communautaire)	16 67 %	21 68 %	5 83 %
Développer des revenus autonomes (philanthropie locale, provinciale, fédérale, internationale)	13 54 %	19 61 %	3 50 %
Rédiger une demande de financement et de subvention et comprendre les systèmes d'attribution (processus, argumentaire à développer)	10 42 %	6 19 %	2 33 %
Développer ses relations avec les personnes donatrices (leur donner le goût d'investir dans ton projet)	8 33 %	17 55 %	2 33 %
Structurer un financement durable	7 29 %	13 42 %	3 50 %
Maximiser ses revenus, augmenter sa rentabilité	11 46 %	7 23 %	1 17 %
Maîtriser une technique complémentaire (diversification des pratiques)	1 4 %	6 19 %	1 17 %

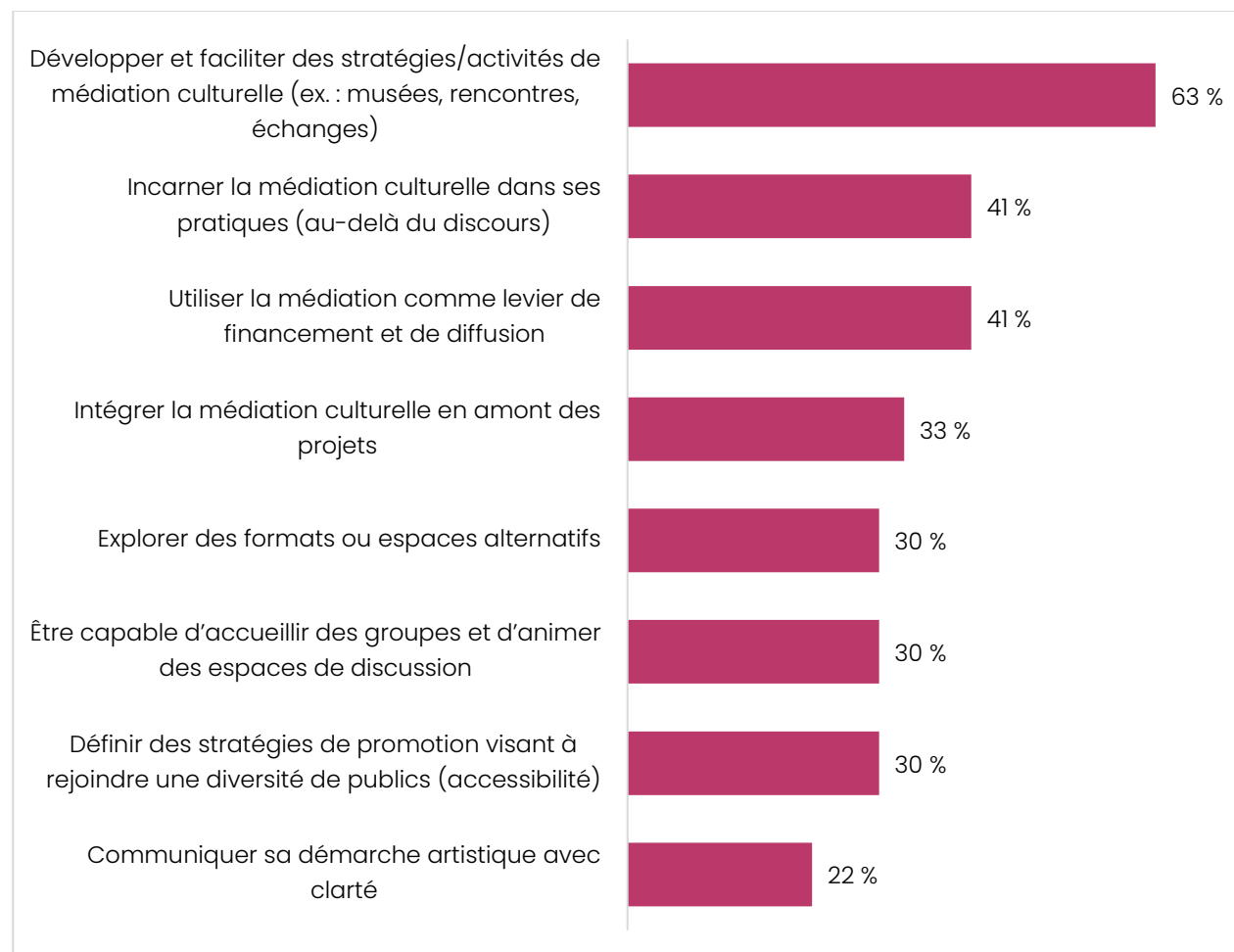
13. MÉDIATION CULTURELLE ET DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS

DÉFINITION

Concevoir et intégrer des stratégies de médiation culturelle pour rendre sa démarche accessible, engager divers publics et soutenir la diffusion et le financement des projets.

Figure 20. Quelles compétences spécifiques en Médiation culturelle et développement des publics souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(27 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 63 % des personnes ayant sélectionné le thème de la médiation culturelle et développement des publics comme prioritaire à développer ont sélectionné Développer et faciliter des stratégies/activités de médiation culturelle (ex. : musées, rencontres, échanges) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 20. Compétences spécifiques en Médiation culturelle et développement des publics à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Médiation culturelle et développement des publics	Artiste (n = 8)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 11)	Les deux (n = 8)
Développer et faciliter des stratégies/activités de médiation culturelle (ex. : musées, rencontres, échanges)	6 75 %	7 64 %	4 50 %
Communiquer sa démarche artistique avec clarté	1 13 %	2 18 %	3 38 %
Définir des stratégies de promotion visant à rejoindre une diversité de publics (accessibilité)	2 25 %	4 36 %	2 25 %
Intégrer la médiation culturelle en amont des projets	2 25 %	2 18 %	5 63 %
Être capable d'accueillir des groupes et d'animer des espaces de discussion	4 50 %	2 18 %	2 25 %
Utiliser la médiation comme levier de financement et de diffusion	4 50 %	5 45 %	2 25 %
Incarner la médiation culturelle dans ses pratiques (au-delà du discours)	2 25 %	5 45 %	4 50 %
Explorer des formats ou espaces alternatifs	2 25 %	5 45 %	1 13 %

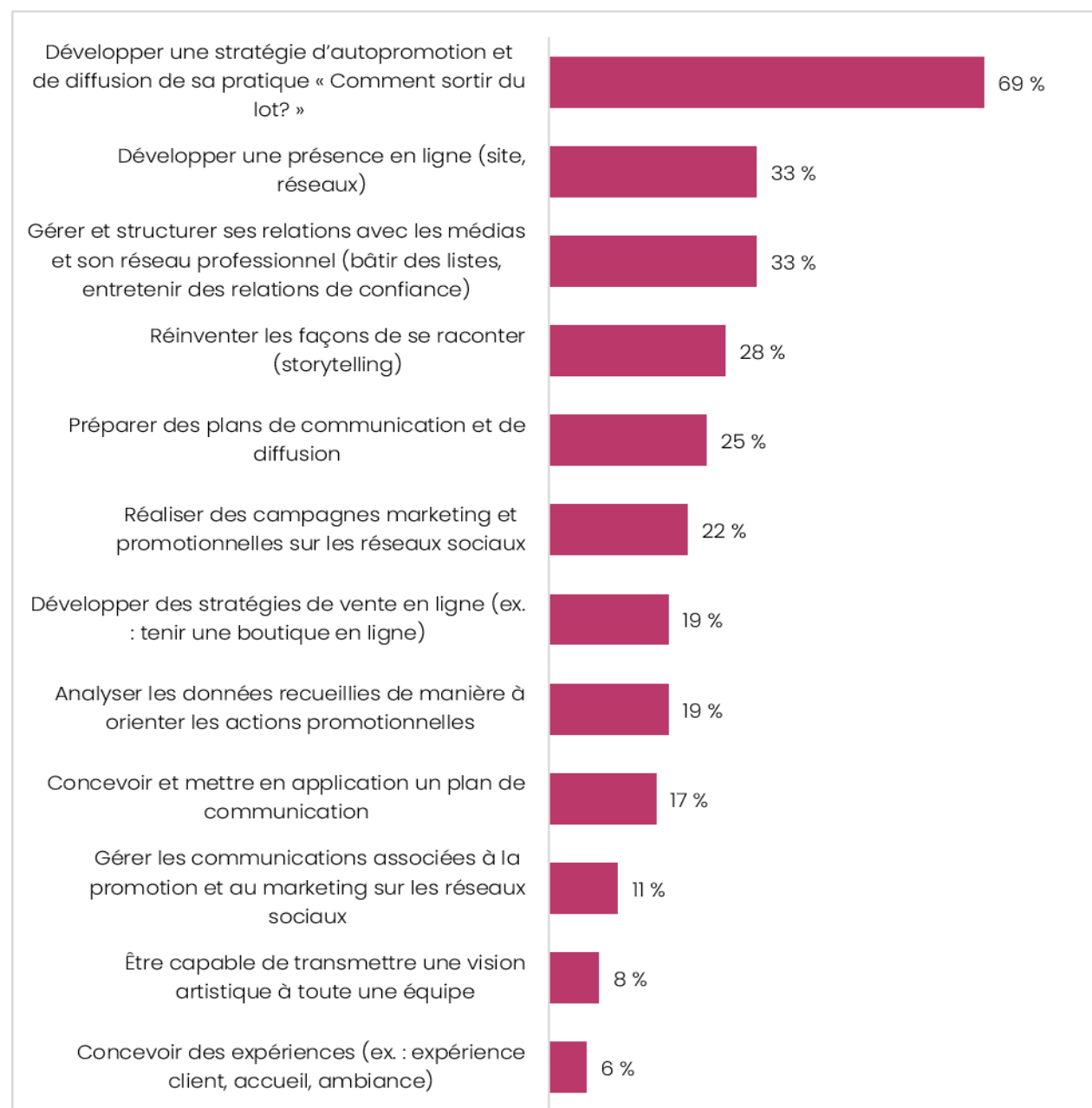
14. MARKETING ET PROMOTION

DÉFINITION

Concevoir et déployer des stratégies de communication, de promotion et de mise en marché pour accroître la visibilité, l'engagement et la diffusion de sa pratique artistique.

Figure 21. Quelles compétences spécifiques en Marketing et promotion souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(36 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 69 % des personnes ayant sélectionné le thème du marketing et promotion comme prioritaire à développer ont sélectionné Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? » comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 21. Compétences spécifiques en Marketing et promotion à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Marketing et promotion	Artiste (n = 22)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 11)	Les deux (n = 3)
Développer une stratégie d'autopromotion et de diffusion de sa pratique « Comment sortir du lot? »	19 86 %	3 27 %	3 100 %
Réinventer les façons de se raconter (storytelling)	7 32 %	1 9 %	2 67 %
Préparer des plans de communication et de diffusion	4 18 %	4 36 %	1 33 %
Réaliser des campagnes marketing et promotionnelles sur les réseaux sociaux	5 23 %	3 27 %	0 0 %
Analyser les données recueillies de manière à orienter les actions promotionnelles	0 0 %	6 55 %	1 33 %
Gérer et structurer ses relations avec les médias et son réseau professionnel (bâtir des listes, entretenir des relations de confiance)	7 32 %	5 45 %	0 0 %
Gérer les communications associées à la promotion et au marketing sur les réseaux sociaux	3 14 %	1 9 %	0 0 %
Être capable de transmettre une vision artistique à toute une équipe	1 5 %	0 0 %	2 67 %
Concevoir des expériences (ex. : expérience client, accueil, ambiance)	0 0 %	2 18 %	0 0 %
Développer une présence en ligne (site, réseaux)	9 41 %	3 27 %	0 0 %
Développer des stratégies de vente en ligne (ex. : tenir une boutique en ligne)	6 27 %	1 9 %	0 0 %
Concevoir et mettre en application un plan de communication	2 9 %	4 36 %	0 0 %

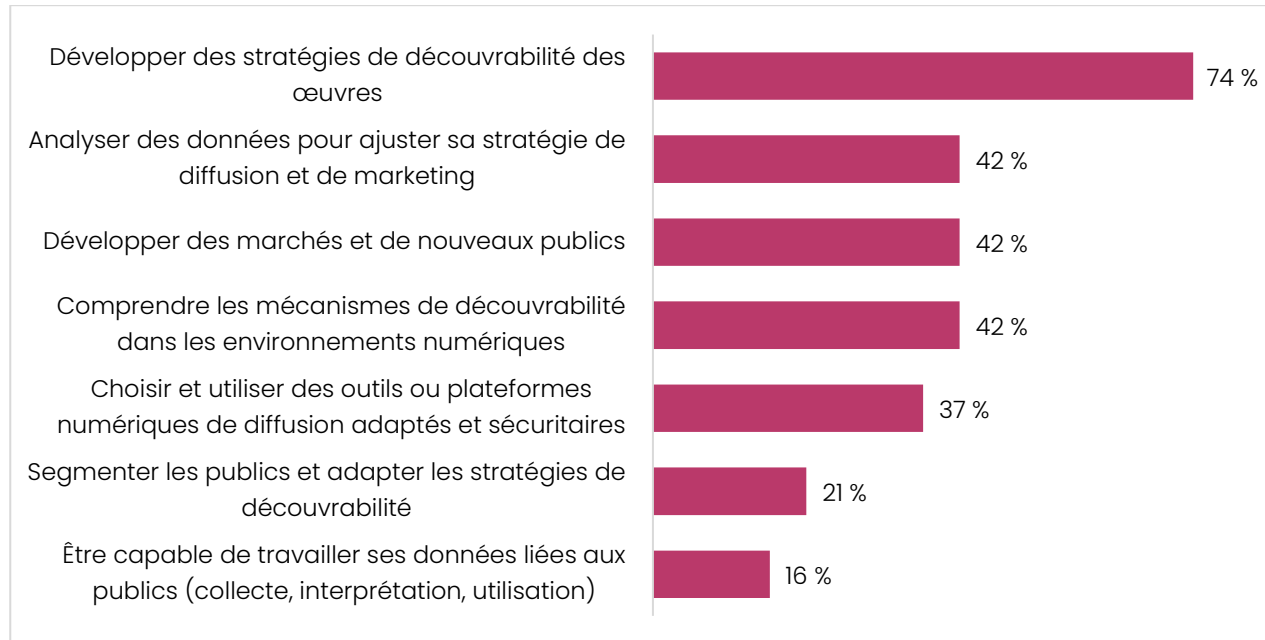
15. DÉCOUVRABILITÉ, DONNÉES ET PUBLICS

DÉFINITION

Optimiser la visibilité et l'accès aux œuvres en exploitant les données, les outils numériques et des stratégies adaptées aux différents publics et environnements de diffusion.

Figure 22. Quelles compétences spécifiques en Découvrabilité, données et publics souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(19 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 74 % des personnes ayant sélectionné le thème de la découvrabilité, données et publics comme prioritaire à développer ont sélectionné Développer des stratégies de découvrabilité des œuvres comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 22. Compétences spécifiques en Découvrabilité, données et publics à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Découvrabilité, données et publics	Artiste (n = 11)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 7)	Les deux (n = 1)
Développer des stratégies de découvrabilité des œuvres	10 91 %	3 43 %	1 100 %
Comprendre les mécanismes de découvrabilité dans les environnements numériques	7 64 %	0 0 %	1 100 %
Être capable de travailler ses données liées aux publics (collecte, interprétation, utilisation)	1 9 %	2 29 %	0 0 %
Segmenter les publics et adapter les stratégies de découvrabilité	1 9 %	3 43 %	0 0 %
Développer des marchés et de nouveaux publics	2 18 %	5 71 %	1 100 %
Choisir et utiliser des outils ou plateformes numériques de diffusion adaptés et sécuritaires	6 55 %	1 14 %	0 0 %
Analyser des données pour ajuster sa stratégie de diffusion et de marketing	2 18 %	6 86 %	0 0 %

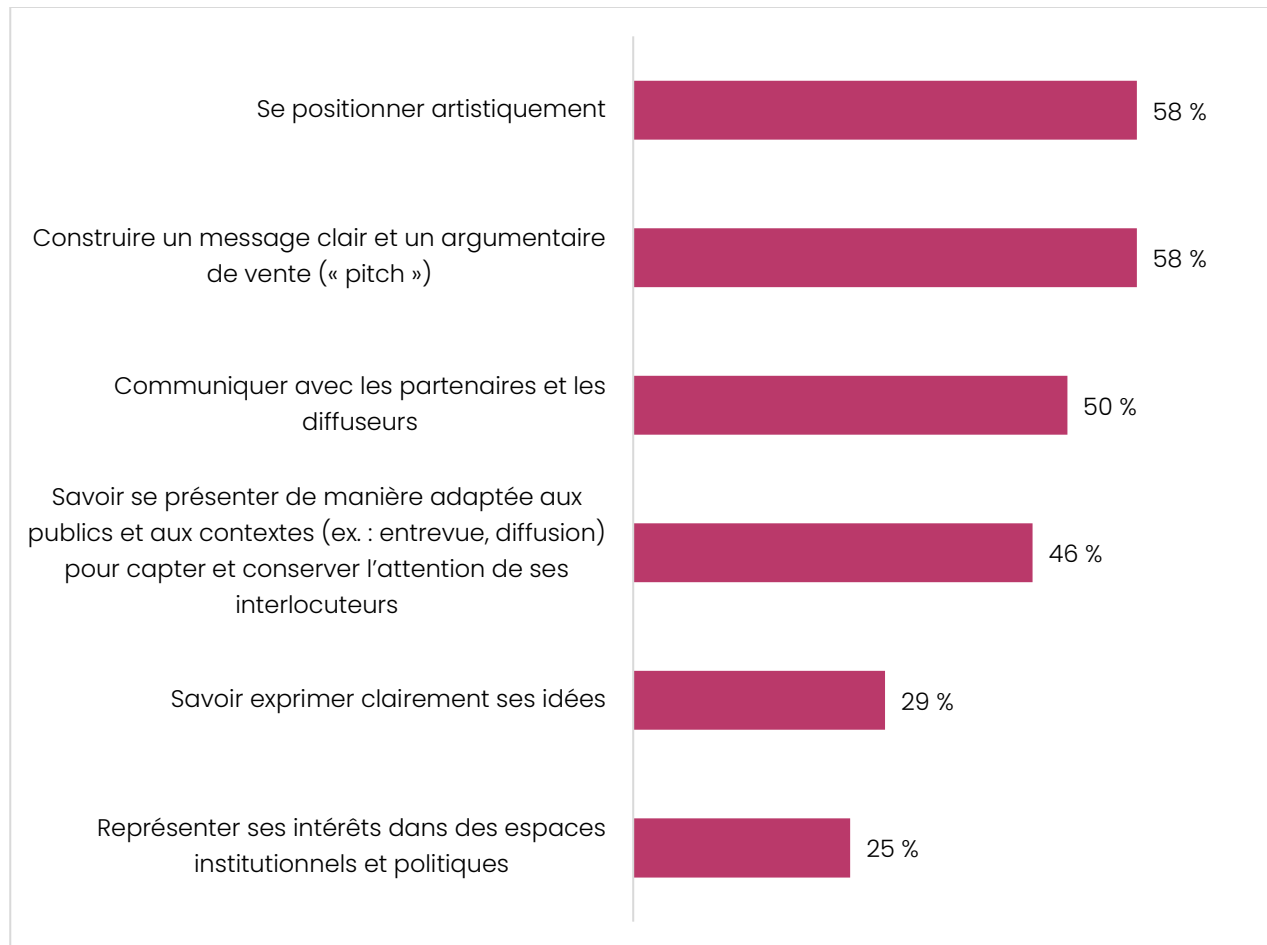
16. COMMUNICATION ET ARGUMENTAIRE DE VENTE (« PITCH »)

DÉFINITION

Communiquer clairement sa démarche et convaincre différents interlocuteurs grâce à un discours structuré, adapté et mobilisateur.

Figure 23. Quelles compétences spécifiques en Communication et argumentaire de vente (« pitch ») souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(24 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 58 % des personnes ayant sélectionné le thème de la communication et argumentaire de vente (« pitch ») comme prioritaire à développer ont sélectionné Se positionner artistiquement (c'est-à-dire être capable d'expliquer clairement qui on est comme artiste : quel est son univers, quelles sont ses influences, ses intentions, qu'est-ce qui distingue sa pratique et à quels types de projets ou de collaborations on souhaite s'associer) et Construire un message clair et un argumentaire de vente (« pitch ») comme compétences spécifiques à développer au regard de ce thème.

NOTE

« Se positionner artistiquement » avait été défini ainsi dans le sondage : être capable d'expliquer clairement qui on est comme artiste : quel est son univers, quelles sont ses influences, ses intentions, qu'est-ce qui distingue sa pratique et à quels types de projets ou de collaborations on souhaite s'associer.

Tableau 23. Compétences spécifiques en Communication et argumentaire de vente (« pitch ») à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Communication et argumentaire de vente (« pitch »)	Artiste (n = 13)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 9)	Les deux (n = 2)
Construire un message clair et un argumentaire de vente (« pitch »)	6 46 %	6 67 %	2 100 %
Savoir se présenter de manière adaptée aux publics et aux contextes (ex. : entrevue, diffusion) pour capter et conserver l'attention de ses interlocuteurs	6 46 %	4 44 %	1 50 %
Savoir exprimer clairement ses idées	3 23 %	4 44 %	0 0 %
Se positionner artistiquement (c'est-à-dire être capable d'expliquer clairement qui on est comme artiste : quel est son univers, quelles sont ses influences, ses intentions, qu'est-ce qui distingue sa pratique et à quels types de projets ou de collaborations on souhaite s'associer)	8 62 %	5 56 %	1 50 %
Communiquer avec les partenaires et les diffuseurs	8 62 %	4 44 %	0 0 %
Représenter ses intérêts dans des espaces institutionnels et politiques	3 23 %	2 22 %	1 50 %

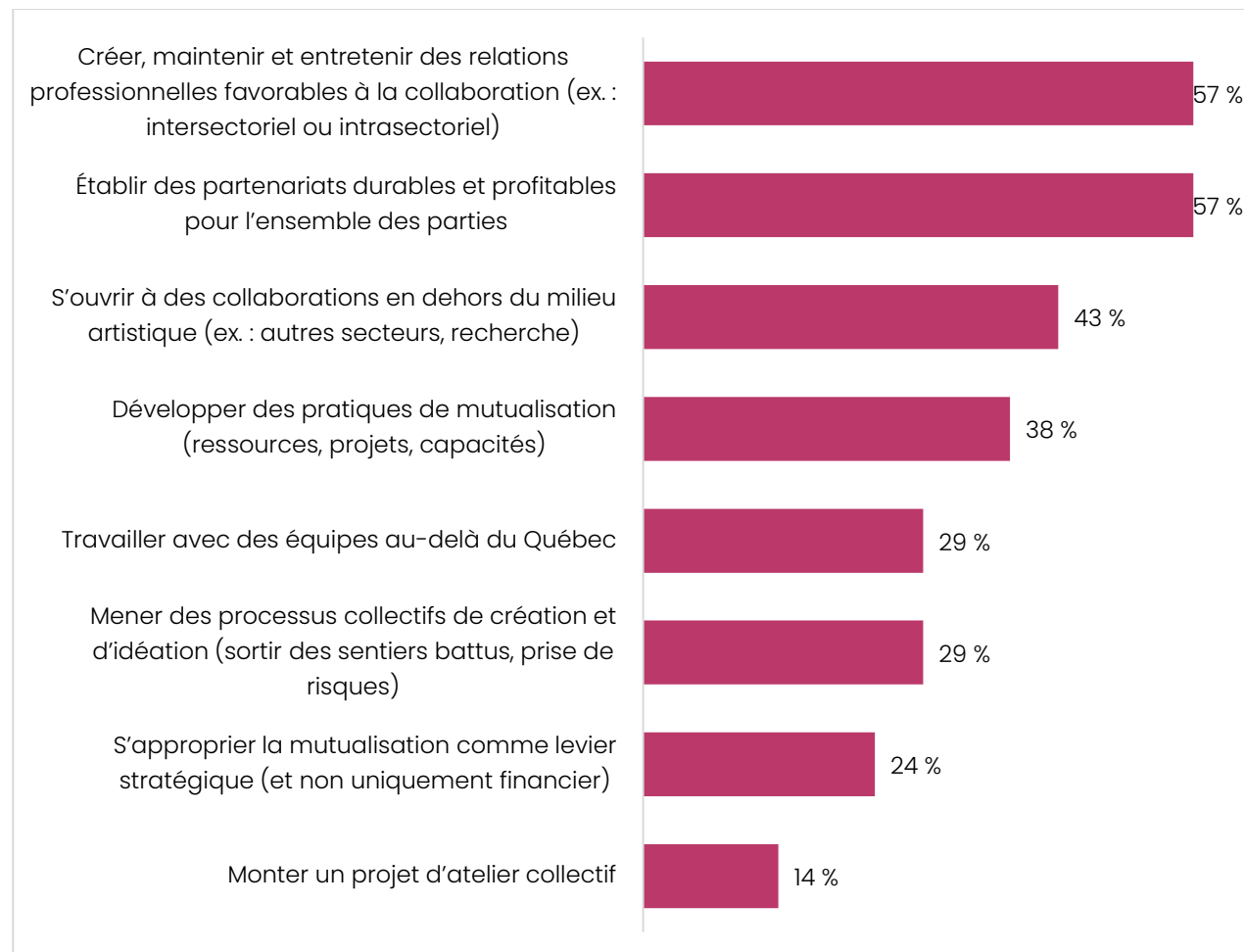
17. PARTENARIAT, MUTUALISATION ET COLLABORATION

DÉFINITION

Développer et entretenir des collaborations et partenariats stratégiques en favorisant le partage de ressources, la cocréation et le travail collectif.

Figure 24. Quelles compétences spécifiques en Partenariat, mutualisation et collaboration souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(21 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 57 % des personnes ayant sélectionné le thème du partenariat, mutualisation et collaboration comme prioritaire à développer ont sélectionné Créer, maintenir et entretenir des relations professionnelles favorables à la collaboration (ex. : intersectoriel ou intrasectoriel) et Établir des partenariats durables et profitables pour l'ensemble des parties comme compétences spécifiques à développer au regard de ce thème.

Tableau 24. Compétences spécifiques en Partenariat, mutualisation et collaboration à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Partenariat, mutualisation et collaboration	Artiste (n = 5)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 13)	Les deux (n = 3)
Établir des partenariats durables et profitables pour l'ensemble des parties	1 20 %	9 69 %	2 67 %
Créer, maintenir et entretenir des relations professionnelles favorables à la collaboration (ex. : intersectoriel ou intrasectoriel)	3 60 %	9 69 %	0 0 %
Développer des pratiques de mutualisation (ressources, projets, capacités)	1 20 %	7 54 %	0 0 %
Mener des processus collectifs de création et d'idéation (sortir des sentiers battus, prise de risques)	2 40 %	2 15 %	2 67 %
S'ouvrir à des collaborations en dehors du milieu artistique (ex. : autres secteurs, recherche)	3 60 %	4 31 %	2 67 %
S'approprier la mutualisation comme levier stratégique (et non uniquement financier)	1 20 %	4 31 %	0 0 %

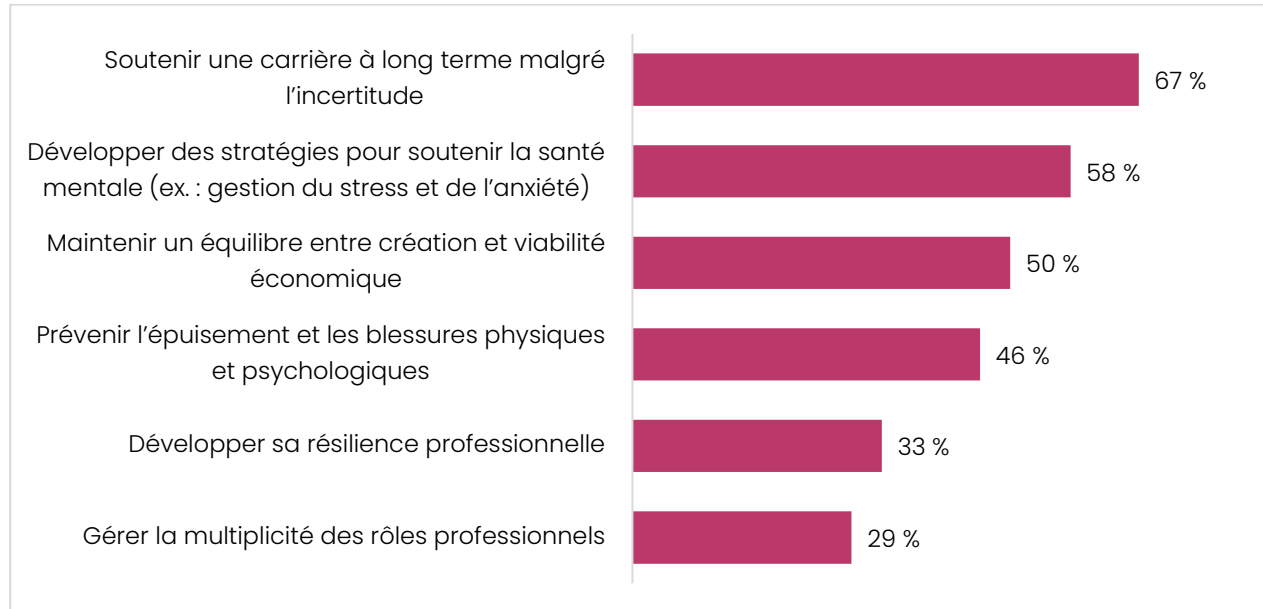
18. SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE | DURABILITÉ PROFESSIONNELLE

DÉFINITION

Maintenir une pratique professionnelle durable en gérant le stress, en prévenant l'épuisement et en développant des stratégies de résilience et d'équilibre à long terme.

Figure 25. Quelles compétences spécifiques en Santé mentale et physique | Durabilité professionnelle souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(24 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 67 % des personnes ayant sélectionné le thème de la santé mentale et physique | Durabilité professionnelle comme prioritaire à développer ont sélectionné Soutenir une carrière à long terme malgré l'incertitude comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 25. Compétences spécifiques en Santé mentale et physique | Durabilité professionnelle à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Santé mentale et physique Durabilité professionnelle	Artiste (n = 12)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 9)	Les deux (n = 3)
Développer des stratégies pour soutenir la santé mentale (ex. : gestion du stress et de l'anxiété)	6 50 %	7 78 %	1 33 %
Soutenir une carrière à long terme malgré l'incertitude	9 75 %	5 56 %	2 67 %
Prévenir l'épuisement et les blessures physiques et psychologiques	5 42 %	4 44 %	2 67 %
Développer sa résilience professionnelle	6 50 %	2 22 %	0 0 %
Maintenir un équilibre entre création et viabilité économique	5 42 %	4 44 %	3 100 %
Gérer la multiplicité des rôles professionnels	3 25 %	3 33 %	1 33 %

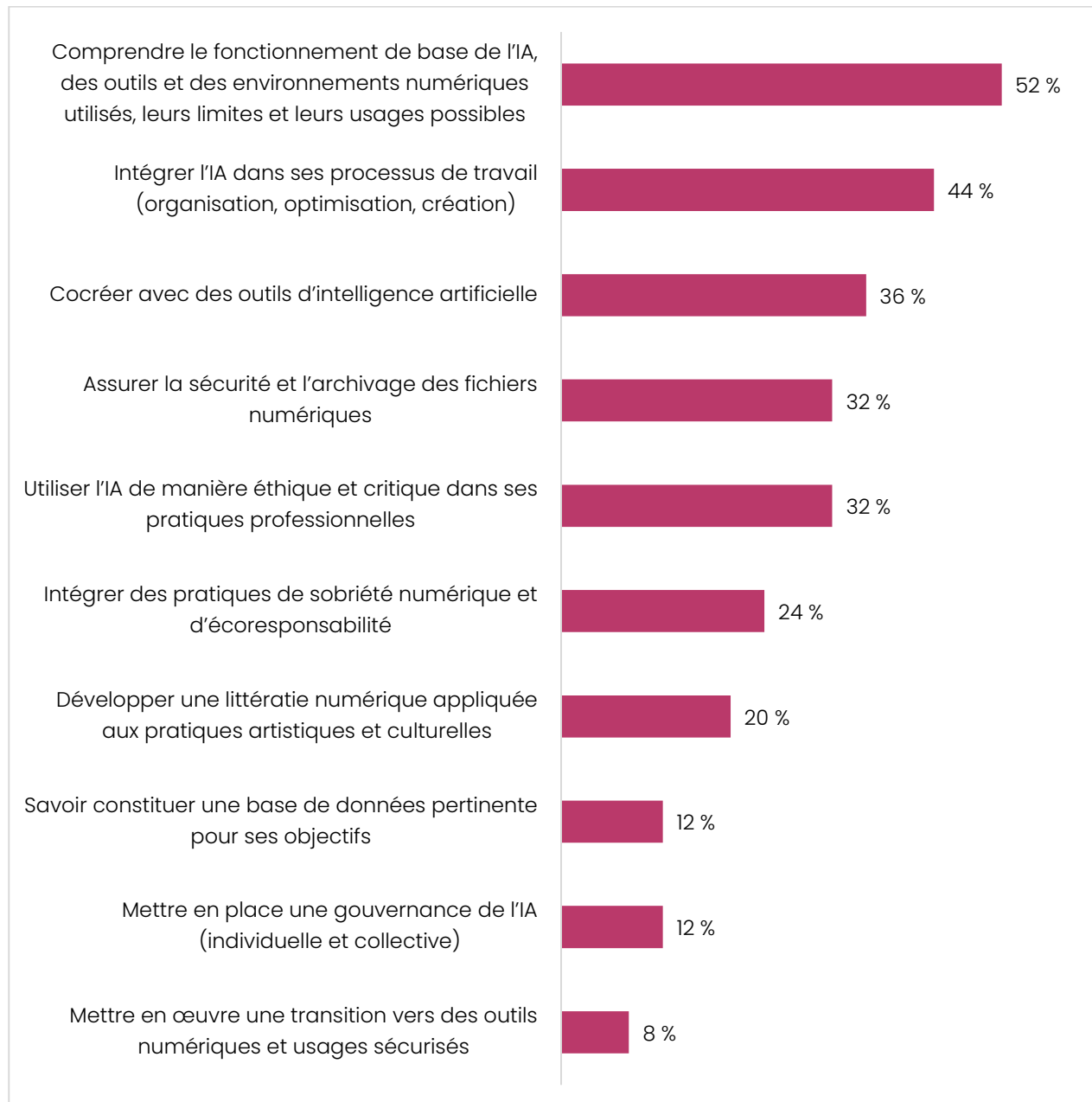
19. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : IA ET LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

DÉFINITION

Intégrer de manière critique, éthique et stratégique les outils numériques et d'intelligence artificielle dans ses pratiques professionnelles et créatives.

Figure 26. Quelles compétences spécifiques en Transformation numérique : IA et littératie numérique souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(25 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 52 % des personnes ayant sélectionné le thème de la transformation numérique : IA et littératie numérique comme prioritaire à développer ont sélectionné Comprendre le fonctionnement de base de l'IA, des outils et des environnements numériques utilisés, leurs limites (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et leurs usages possibles comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

NOTE

« Comprendre le fonctionnement de base de l'IA, des outils et des environnements numériques utilisés, leurs limites et leurs usages possibles » était défini comme suit dans le sondage : comprendre le fonctionnement de base de l'IA, des outils et des environnements numériques utilisés, leurs limites (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et leurs usages possibles.

Tableau 26. Compétences spécifiques en Transformation numérique : IA et littératie numérique à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Transformation numérique : IA et littératie numérique	Artiste (n = 14)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 10)	Les deux (n = 1)
Cocréer avec des outils d'intelligence artificielle	5 36 %	3 30 %	1 100 %
Développer une littératie numérique appliquée aux pratiques artistiques et culturelles	4 29 %	1 10 %	0 0 %
Mettre en place une gouvernance de l'IA (individuelle et collective)	0 0 %	3 30 %	0 0 %
Utiliser l'IA de manière éthique et critique dans ses pratiques professionnelles	6 43 %	2 20 %	0 0 %
Intégrer des pratiques de sobriété numérique et d'écoresponsabilité	2 14 %	4 40 %	0 0 %
Mettre en œuvre une transition vers des outils numériques et usages sécurisés	0 0 %	2 20 %	0 0 %
Comprendre le fonctionnement de base de l'IA, des outils et des environnements numériques utilisés, leurs limites (ex. : fonctionnement des algorithmes, IA générative) et leurs usages possibles	9 64 %	4 40 %	0 0 %
Intégrer l'IA dans ses processus de travail (organisation, optimisation, création)	5 36 %	5 50 %	1 100 %
Assurer la sécurité et l'archivage des fichiers numériques	5 36 %	3 30 %	0 0 %
Savoir constituer une base de données pertinente pour ses objectifs	0 0 %	3 30 %	0 0 %

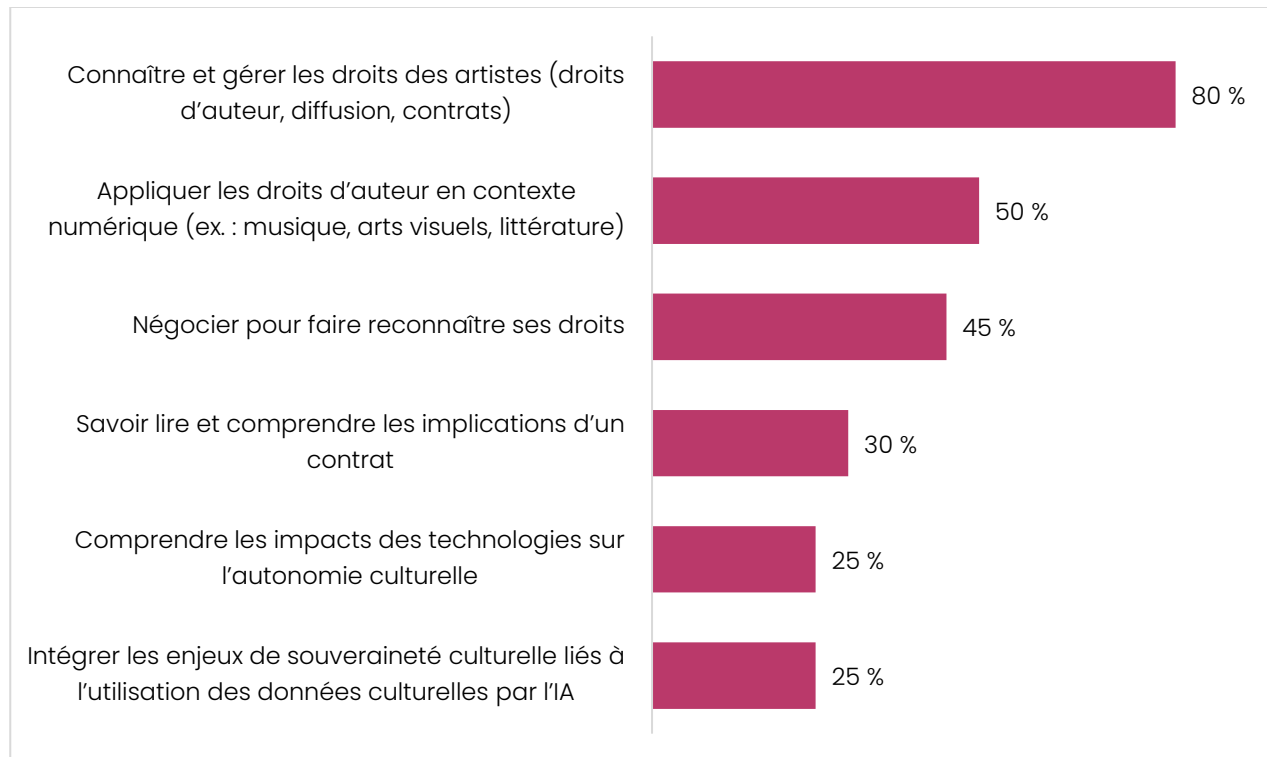
20. DROITS D'AUTEUR ET CONNAISSANCES LÉGALES

DÉFINITION

Comprendre, appliquer et défendre les droits d'auteur et les cadres légaux afin de protéger ses œuvres et ses intérêts dans différents contextes.

Figure 27. Quelles compétences spécifiques en Droits d'auteur et connaissances légales souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(20 répondants)



NOTE

Voici la manière d'interpréter ce graphique : 80 % des personnes ayant sélectionné le thème des droits d'auteur et connaissances légales comme prioritaire à développer ont sélectionné Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.

Tableau 27. Compétences spécifiques en Droits d'auteur et connaissances légales à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Droits d'auteur et connaissances légales	Artiste (n = 12)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 4)	Les deux (n = 4)
Connaître et gérer les droits des artistes (droits d'auteur, diffusion, contrats)	9 75 %	3 75 %	4 100 %
Appliquer les droits d'auteur en contexte numérique (ex. : musique, arts visuels, littérature)	4 33 %	3 75 %	3 75 %
Savoir lire et comprendre les implications d'un contrat	4 33 %	1 25 %	1 25 %
Négocier pour faire reconnaître ses droits	5 42 %	2 50 %	2 50 %
Intégrer les enjeux de souveraineté culturelle liés à l'utilisation des données culturelles par l'IA	2 17 %	2 50 %	1 25 %
Comprendre les impacts des technologies sur l'autonomie culturelle	4 33 %	0 0 %	1 25 %

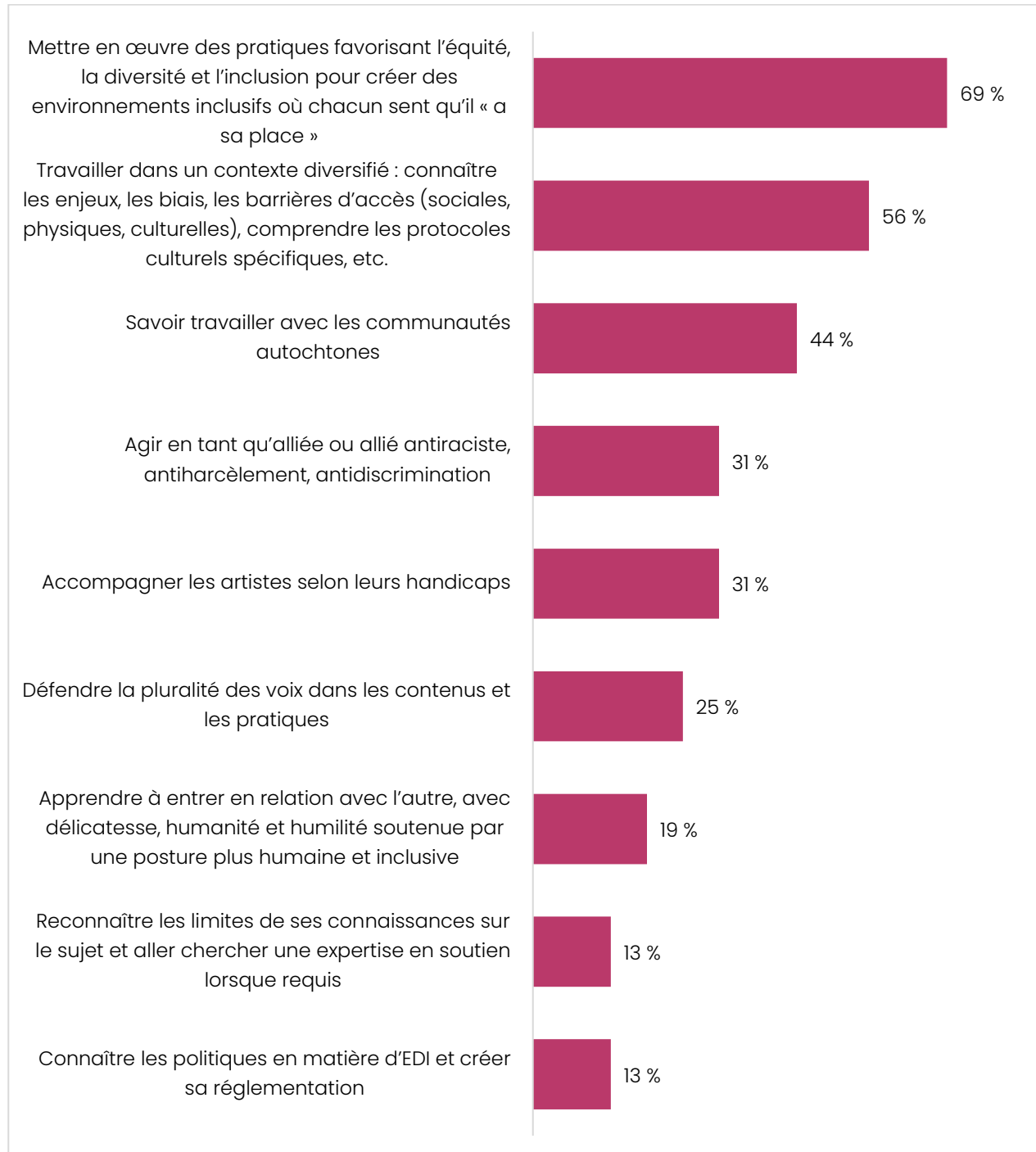
21. ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

DÉFINITION

Mettre en œuvre des pratiques inclusives et équitables en favorisant la diversité, l'accessibilité et des environnements respectueux et représentatifs.

Figure 28. Quelles compétences spécifiques en Équité, diversité et inclusion souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(16 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 69 % des personnes ayant sélectionné le thème de l'équité, diversité et inclusion comme prioritaire à développer ont sélectionné Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion pour créer des environnements inclusifs où chacun sent qu'il « a sa place » comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 28. Compétences spécifiques en Équité, diversité et inclusion à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Équité, diversité et inclusion	Artiste (n = 3)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 6)	Les deux (n = 7)
Connaître les politiques en matière d'EDI et créer sa réglementation	0 0 %	1 17 %	1 14 %
Mettre en œuvre des pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion pour créer des environnements inclusifs où chacun sent qu'il « a sa place »	3 100 %	3 50 %	5 71 %
Savoir travailler avec les communautés autochtones	1 33 %	2 33 %	4 57 %
Accompagner les artistes selon leurs handicaps	1 33 %	2 33 %	2 29 %
Travailler dans un contexte diversifié : connaître les enjeux, les biais, les barrières d'accès (sociales, physiques, culturelles), comprendre les protocoles culturels spécifiques, etc.	2 67 %	4 67 %	3 43 %
Apprendre à entrer en relation avec l'autre, avec délicatesse, humanité et humilité soutenue par une posture plus humaine et inclusive	0 0 %	1 17 %	2 29 %
Reconnaître les limites de ses connaissances sur le sujet et aller chercher une expertise en soutien lorsque requis	0 0 %	1 17 %	1 14 %
Défendre la pluralité des voix dans les contenus et les pratiques	2 67 %	1 17 %	1 14 %
Agir en tant qu'alliée ou allié antiraciste, antiharcèlement, antidiscrimination	0 0 %	3 50 %	2 29 %

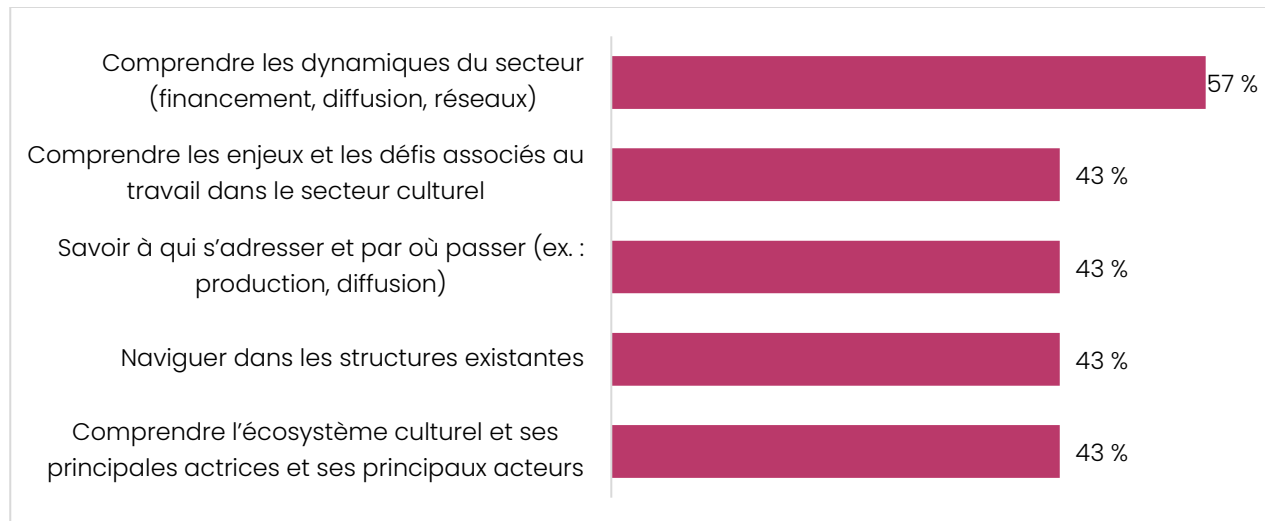
22. COMPRENDRE L'ÉCOSYSTÈME ET LES CADRES DU MILIEU CULTUREL

DÉFINITION

Naviguer efficacement dans le secteur culturel en comprenant ses acteurs, ses dynamiques et ses structures.

Figure 29. Quelles compétences spécifiques en Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel souhaitez-vous développer en priorité au cours des 3 prochaines années?

(14 répondants)



NOTES

- Voici la manière d'interpréter ce graphique : 57 % des personnes ayant sélectionné le thème Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel comme prioritaire à développer ont sélectionné Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux) comme compétence spécifique à développer au regard de ce thème.
- Mise en garde : le faible nombre de répondants invite à interpréter ces pourcentages comme des tendances plutôt que comme des mesures précises.

Tableau 29. Compétences spécifiques en Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel à développer en priorité au cours des 3 prochaines années, en fonction du rôle professionnel principal

Compétences spécifiques en Comprendre l'écosystème et les cadres du milieu culturel	Artiste (n = 6)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 8)	Les deux (n = 0)
Comprendre l'écosystème culturel et ses principales actrices et ses principaux acteurs	1 17 %	5 63 %	0 0 %
Comprendre les dynamiques du secteur (financement, diffusion, réseaux)	4 67 %	4 50 %	0 0 %
Naviguer dans les structures existantes	3 50 %	3 38 %	0 0 %
Savoir à qui s'adresser et par où passer (ex. : production, diffusion)	3 50 %	3 38 %	0 0 %
Comprendre les enjeux et les défis associés au travail dans le secteur culturel	2 33 %	4 50 %	0 0 %

ANNEXE I. ENSEMBLES DE COMPÉTENCES QUI GAGNERONT EN IMPORTANCE DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES, EN FONCTION DU RÔLE PRINCIPAL

Ensemble de compétences	Artiste (n = 87)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux (n = 27)	Total (n = 202)
Bien-être et adaptabilité : développer un rapport à soi, au corps et au travail permettant de ralentir, gérer le stress, faire preuve de discernement et s'adapter à un environnement complexe et en transformation continue.	30 34 %	40 45 %	11 41 %	81 40 %
Collaboration, empathie et communautés : maintenir un sens humain et relationnel fort en développant l'empathie, la collaboration, les communautés et des relations professionnelles ouvertes, inclusives et intersectorielles.	29 33 %	34 39 %	15 56 %	78 39 %
Gouvernance éthique de l'intelligence artificielle : comprendre, utiliser et encadrer l'IA, les technologies et les données de manière critique, éthique et stratégique, en intégrant leurs impacts sociaux.	23 26 %	38 43 %	5 19 %	66 33 %
Transition écologique et sobriété numérique : intégrer les principes de développement durable, de transition écologique et de sobriété numérique dans ses modes de création et d'organisation, ou dans sa pratique artistique.	28 32 %	35 40 %	12 44 %	75 37 %
Équité, inclusion et éthique : agir avec éthique en intégrant les enjeux de droits, d'équité, de diversité, d'inclusion et de responsabilité sociale dans ses pratiques.	10 11 %	23 26 %	10 37 %	43 21 %
Connaître et agrandir ses publics : connaître, analyser et rejoindre ses publics en développant des stratégies d'accessibilité, de diffusion autonome et de mise en marché adaptées aux transformations des usages (ex. : chez les jeunes).	41 47 %	23 26 %	7 26 %	71 35 %

Ensembles de compétences	Artiste (n = 87)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 88)	Les deux (n = 27)	Total (n = 202)
Représentation et positionnement : affirmer son positionnement, valoriser la culture et exercer une capacité d'influence, de représentation et de reconnaissance dans différents contextes.	33 38 %	25 28 %	11 41 %	69 34 %
Financement et entrepreneuriat : développer des modèles économiques viables, structurer ses projets et adopter une posture entrepreneuriale pour assurer la pérennité des pratiques.	37 43 %	40 45 %	5 19 %	82 41 %
Priorisation et renoncement : gérer les priorités, gérer plusieurs pans en parallèle tout en gardant un équilibre, faire des choix, dire non et accepter les conséquences, accepter de ne pas rejoindre tout le monde dans son offre, dans son art.	26 30 %	22 25 %	3 11 %	51 25 %
Pensée stratégique et prise de décision systémique : développer une capacité à analyser, anticiper, prioriser et prendre des décisions éclairées dans un environnement complexe et en évolution.	11 13 %	34 39 %	5 19 %	50 25 %
Expertise et transmission : développer une pratique artistique authentique et experte, tout en assurant la transmission des savoirs et la valorisation de la pluriactivité.	13 15 %	12 14 %	6 22 %	31 15 %

ANNEXE J. TRANSFORMATIONS DU MILIEU CULTUREL QUI AURONT LE PLUS D'IMPACT SUR LES COMPÉTENCES DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES, EN FONCTION DU RÔLE PRINCIPAL

Transformations (5 choix maximum)	Artiste (n = 87)	Travailleuse culturelle ou travailleur culturel (n = 87)	Les deux (n = 27)	Total (n = 201)
Précarisation des conditions de travail	35 40 %	49 56 %	19 70 %	103 51 %
Évolution des modèles de financement (subventions, philanthropie, revenus autonomes)	43 49 %	44 51 %	14 52 %	101 50 %
Transformation numérique et développement de l'intelligence artificielle	34 39 %	53 61 %	9 33 %	96 48 %
Évolution des publics (attentes, comportements, accessibilité)	33 38 %	32 37 %	9 33 %	74 37 %
Multiplication des rôles (polyvalence accrue des artistes et des travailleuses et travailleurs culturels)	30 34 %	26 30 %	9 33 %	65 32 %
Augmentation de la concurrence dans le milieu artistique et culturel	28 32 %	26 30 %	10 37 %	64 32 %
Enjeux liés à la santé mentale et à la charge de travail	19 22 %	32 37 %	11 41 %	62 31 %
Changements dans les modes de diffusion (numérique, hybride, décentralisé)	37 43 %	18 21 %	6 22 %	61 30 %
Évolution des technologies et des outils numériques	26 30 %	18 21 %	2 7 %	46 23 %
Transition écologique et pratiques durables	16 18 %	18 21 %	7 26 %	41 20 %
Besoin accru de collaboration et de travail en réseau	12 14 %	18 21 %	6 22 %	36 18 %
Internationalisation des pratiques et des marchés	18 21 %	6 7 %	5 19 %	29 14 %
Intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)	3 3 %	13 15 %	4 15 %	20 10 %
Autre (précisez)	0 0 %	3 3 %	1 4 %	4 2 %