LE THÉÂTRE :

services de consultation et de perfectionnement

relatifs à la mise en marché, au développement
de public et à la diffusion.

résultats de l'enquête menée en 1999 pour
LE CONSEIL QUÉBÉCOIS DU THÉÂTRE

© août 2001

CRÉDITS

AU FINANCEMENT :

La réalisation de cette enquête a été rendue possible grâce au soutien financier du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), du Comité de coordination de la main-d'œuvre dans le secteur culturel au Québec (CCC), du Conseil des Arts du Canada (CAC) et du Conseil des arts de la Communauté urbaine de Montréal (CACUM).

À LA RÉALISATION :

Coordination : Dominique Violette (directrice générale du CQT de 1995 à 2000)
Directrice de recherche : Myriam Grondin
Collecte et saisie de données, traitement informatique : Françoise Boudreault
Analyse des résultats, rédaction du rapport : André Adan, DIDACTION
Révision des résultats : Sylviane Thibault
Infographie : Christian Morency
Révision linguistique : Carole Forget

Dans ce document, le genre masculin est utilisé pour alléger le texte.

Table des matières

1. **INTRODUCTION**

1.1 Contexte du rapport 7
1.2 Objectifs de l'enquête 7
1.3 Méthodologie 8

2. **Première partie :**
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES BESOINS DES ORGANISMES

Faits saillants 10
2.1 Objectifs 11
2.2 Organismes 11
2.3 Statut des représentants 12
2.4 Besoins de main-d'œuvre 13
2.4.1 États des besoins 13
2.4.2 Effectif réel et son volume de travail 15
2.4.3 Besoins de main-d'œuvre supplémentaire 15
2.4.4 Justifications des besoins 16
2.5 Capacité d'accueil des organismes 17
2.5.1 Encadrement 18
2.5.2 Infrastructure 18
2.6 Services de consultation 19
2.6.1 Champs d'activités des organismes et besoins de consultation 19
2.6.2 Précisions sur les besoins de consultation 20
2.6.3 Fréquentation d'un réseau de services de consultation 21
Réseau des organismes 21
Réseau des personnes-ressources 22
2.6.4 Probabilité d'un recours à la consultation 22
2.7 Ordre d'importance des besoins de consultation 23
2.7.1 Besoins prioritaires 23
2.7.2 Besoins non prioritaires 25
2.7.3 Besoins spécifiques 25
2.8 Conclusion 26

3. **Deuxième partie :**
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES BESOINS DES INDIVIDUS

Faits saillants 28
3.1 Objectifs 30
3.2 Participants 30
3.3 Profil des participants 31

Table des matières (suite)

3.3.1 Titres 31
3.3.2 Responsabilités 32
3.3.3 Expérience et statut d'emploi dans le poste actuel 32
3.3.4 Revenu annuel 34
3.3.5 Formation académique 35
3.3.6 Qualité de l'emploi 35
Cumul d'emplois 35
Conditions de travail 35
3.4 Polyvalence ou spécialisation 36
3.4.1 Utilité du perfectionnement 37
3.4.2 Solidité des acquis 37
3.5 Types de formations souhaitées 38
3.5.1 Proposition de 15 activités de formation 39
Activités les plus pertinentes 39
Activités pertinentes 39
Activités les moins pertinentes 39
3.5.2 Disponibilité pour le perfectionnement 40
3.5.3 Motivations pour le perfectionnement 40
3.5.4 Formation déjà suivies 41
Ressources privées et publiques 42
Financement du perfectionnement 42
Impact du perfectionnement 42
3.6 Conclusion 43

LISTE DES TABLEAUX

Première partie :
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SELON LES BESOINS DES ORGANISMES

TABLEAU 1
Caractéristiques de l'échantillon des organismes 11

TABLEAU 2
Répartition régionale des organismes selon leur revenu annuel 12

TABLEAU 3
Besoins de main-d'œuvre selon le revenu annuel 14

TABLEAU 4
Besoins de main-d'œuvre selon la répartition régionale 14

TABLEAU 5
Capacité d'accueil de la main-d'œuvre additionnelle
selon le revenu annuel 17

TABLEAU 6
Capacité d'accueil de la main-d'œuvre additionnelle selon
la répartition régionale 17

TABLEAU 7
Champs généraux d'activités associées à un besoin de consultation 19

TABLEAU 8
Champs généraux d'activités associées à un besoin de consultation
selon le revenu annuel 20

TABLEAU 9
Besoins prioritaires de consultation 24

Deuxième partie :
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LES BESOINS DES INDIVIDUS

TABLEAU 10
Participation au deuxième volet selon la répartition régionale 30

TABLEAU 11
Répondants participant aux deux volets de l'enquête 31

TABLEAU 12
Ancienneté au poste actuel 33

TABLEAU 13
Statut d'emploi actuel et niveau hiérarchique de la fonction 33

TABLEAU 14
Revenu annuel en 1998 34

TABLEAU 15
Nécessité de changement : polyvalence et spécialisation 36

TABLEAU 16
Variantes régionales des besoins 40

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE 1
Organismes ou programmes pressentis comme ressources éventuelles 45

ANNEXE 2
Personnes pressenties comme ressources éventuelles 46

ANNEXE 3
Activités de formation jugées les plus utiles 47

ANNEXE 4
Pertinence des propositions d'activités soumises aux individus 49

ANNEXE 5
Activités de formation déjà suivies 50

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DU RAPPORT

Sous le titre *Le théâtre : une passion à partager*, le Conseil québécois du théâtre (CQT) publiait en juin 1998 le *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre au Québec*, étude réalisée sous la responsabilité de Myriam Grondin, directrice de la recherche.

Le présent rapport fait état des résultats de l'enquête téléphonique menée en 1999 sous la responsabilité de la directrice de recherche pour évaluer cette fois les besoins en matière d'encadrement (coaching) et de perfectionnement des ressources humaines, dans les compagnies et chez les diffuseurs spécialisés du milieu québécois du théâtre. Plus précisément, il s'agissait de déceler les besoins reliés aux fonctions de mise en marché, de développement de public et de diffusion.

Françoise Boudreault du CQT a effectué la collecte ainsi que la saisie et le traitement informatique des données. L'analyse des résultats et la rédaction du rapport ont été confiées à André Adan de la société DIDACTION.

1.2 OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

Le *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre au Québec* a mis en relief l'un des problèmes majeurs dont souffrent les organismes du milieu du théâtre : l'insuffisance des ressources humaines. En 1999, suite au Diagnostic, le CQT a souhaité compléter les informations dont il disposait, afin de documenter les interventions envisagées à ce sujet. Pour ce faire, l'enquête devait atteindre deux objectifs.

Tel qu'il était spécifié à chaque personne invitée à participer à l'enquête, le CQT cherchait d'abord à déterminer si les ***organismes*** du milieu du théâtre avaient besoin de consultations auprès de spécialistes sur des questions ou des problèmes relativement à la mise en marché, le développement de public et la diffusion. Le CQT cherchait ensuite à définir les besoins de perfectionnement chez les ***travailleurs*** du milieu du théâtre qui exercent des fonctions rattachées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion.

1.3 MÉTHODOLOGIE

La stratégie d'enquête visait à recueillir l'information auprès d'un échantillon composé de 30 organismes, retenus parmi les 88 organismes qui ont participé à l'enquête par questionnaire menée lors du Diagnostic. Au préalable, 5 de ces 88 organismes avaient participé à l'étape du prétest de la présente enquête.

Chaque entretien était mené à partir du questionnaire à administration indirecte servant d'outil pour la collecte des données. Les questionnaires utilisés dans les deux volets de l'enquête, soit le volet organisme et le volet individu, restaient équivalents.

Dans l'ensemble, l'analyse ici présentée porte donc sur les entretiens réalisés :

- d'une part avec le représentant de chacune des compagnies de théâtre et de chacun des diffuseurs spécialisés, soit un total de 34 organismes constituant l'échantillon « organismes »;

- d'autre part avec une ou deux personnes exerçant dans 28 de ces 34 organismes une fonction rattachée à la mise en marché, au développement de public ou à la diffusion, soit un total de 35 personnes constituant l'échantillon « individus ».

La première partie de ce rapport fait état de la situation et des besoins à retenir pour les organismes. La deuxième partie fait de même pour les individus.

Première partie

Résultats de l'enquête sur les besoins des organismes

FAITS SAILLANTS

SITUATION DES ORGANISMES

- *Dans les 34 organismes ayant participé à l'enquête, les tâches liées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion sont assumées, en moyenne, par deux (2) personnes qui se partagent l'équivalent d'un emploi et demi (1,5) à temps plein. La charge de travail actuelle ou les développements prévisibles font que les répondants estiment qu'un supplément d'environ un (1) emploi à temps plein (ETP) par organisme serait nécessaire.*

- *La réalisation des tâches reliées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion nécessiterait un besoin de main-d'oeuvre supplémentaire dans 28 organismes (82 p. 100) ce qui signifie 33 nouveaux emplois à temps plein. Le nombre d'emplois supplémentaires jugé nécessaire correspond à une augmentation de 65 p. 100 du nombre d'emplois à temps plein réel au moment de l'enquête.*

- *La majorité des organismes contactés a témoigné d'une préoccupation à l'égard des enjeux du contexte international dans lequel se gèrent la mise en marché, le développement de public et la diffusion.*

- *Le financement, la planification stratégique, la stabilité d'équipes pour le développement à long terme semblent constituer le coeur des problématiques. Mais les résultats à court terme sont tout aussi cruciaux et on a besoin de soutenir les équipes en place pour améliorer les interventions et les produits de promotion.*

- *Les priorités sont plus manifestes quand il s'agit de champs liés à la tenue d'événements (tournées, marchés du spectacle, festivals) et à l'action stratégique (élaboration de la programmation, évaluation d'activités ou de décisions selon une approche marketing). Les enjeux sont alors clairement liés aux fonctions de mise en marché, de développement de public et de diffusion dans un contexte international.*

- *Le service de consultation n'est pas une panacée. On l'évalue au mérite en fonction de la pertinence, de la qualité et du coût de l'expertise dans un contexte de gestion qui laisse peu de temps et peu de marge.*

- *À choisir la consultation, on privilégie le recours à une haute expertise professionnelle plutôt qu'à un consultant-stagiaire.*

- *La moitié des répondants qui ne sont déjà reliés à un réseau de ressources pour des services de consultation, reconnaissent le besoin d'un service ou d'un outil d'orientation qui lui permette de repérer les ressources déjà reconnues par le milieu.*

2. *Première partie :* *Résultats de l'enquête sur les besoins des organismes*

2.1 OBJECTIFS

Le premier volet de l'enquête visait à déceler les besoins de consultation des compagnies de théâtre et des diffuseurs spécialisés du secteur du théâtre, en ce qui a trait à la mise en marché, le développement de public et la diffusion. Il s'agissait, d'une part, de dresser un état de la situation pour comprendre à quelle organisation et à quelles ressources les compagnies et les diffuseurs faisaient appel pour la mise en marché, le développement de public et la diffusion. Il s'agissait, d'autre part, d'analyser les besoins de consultations nécessaires aux organismes pour soutenir cette partie de leurs activités.

2.2 ORGANISMES

L'échantillon «organismes » a été construit selon les caractéristiques similaires à celles des 88 organismes ayant participé à l'enquête lors du *Diagnostic* [1]. Les caractéristiques des 34 organismes qui ont participé à l'évaluation sont précisées dans le TABLEAU 1.

TABLEAU 1
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES ORGANISMES

	Population de référence selon Diagnostic 1998	Échantillon de l'enquête menée en 1999 (n=34)
Répartition selon le budget		
0 à 50 000 $	18 %	9 %
50 000 $ à 100 000 $	11 %	12 %
100 000 $ à 250 000 $	28 %	21 %
250 000 $ à 500 000 $	13 %	23 %
500 000 $ et plus	23 %	35 %
Répartition selon le territoire		
Montréal	55 %	56 %
Québec	15 %	23 %
Autres régions	30 %	21 %
Répartition selon le principal mode de diffusion		
La tournée	31 %	47 %
Diffusion en un lieu que gère l'organisme	27 %	21 %
Diffusion en un ou plusieurs lieux que l'organisme ne gère pas	35 %	29 %
Répartition linguistique		
Francophones	86 %	97 %
Anglophones	14 %	3 %

1 Par fidélité au *Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre au Québec*, le total de la répartition selon le budget et selon le mode diffusion n'égale pas 100 %. En effet 7 % des répondants ont fourni une réponse autre que prévu lors du diagnostic.

À l'exception de la sous-représentation du groupe anglophone, on peut considérer que les caractéristiques des répondants reflètent bien celles de la population visée. Par conséquent, les résultats de l'enquête sur les besoins peuvent être considérés comme représentatifs de la situation des compagnies de théâtre et des organismes spécialisés de diffusion en 1999.

Le TABLEAU 2 donne la distribution des organismes qui ont participé à l'enquête, en tenant compte à la fois de leur revenu annuel et de leur situation géographique.

TABLEAU 2

RÉPARTITION RÉGIONALE DES ORGANISMES SELON LEUR REVENU ANNUEL

	REVENU ANNUEL DE L'ORGANISME									
	inférieur à 100 000 $		entre 100 000 $ et 250 000 $		entre 250 000 $ et 500 000 $		supérieur à 500 000 $		TOUTES CATÉGORIES	
MONTRÉAL	4	21 %	3	16 %	4	21 %	8	42 %	19 (100)	56 %
QUÉBEC	0	0 %	2	25 %	3	37,5 %	3	37,5 %	8 (100)	23 %
AUTRES RÉGIONS	3	43 %	2	29 %	1	14 %	1	14 %	7 (100)	21 %
TOUTES RÉGIONS	7	21 %	7	21 %	8	23 %	12	35 %	**34**	100 %

2.3 STATUT DES REPRÉSENTANTS

Conformément aux consignes d'administration du questionnaire, l'interviewer a communiqué avec un des dirigeants de chaque organisme ciblé (compagnie de théâtre ou diffuseur spécialisé). La liste suivante indique les titres de fonctions des 34 personnes qui ont ainsi participé à l'enquête comme représentants de leur organisme.

Titres comportant une mention de direction (28 personnes)

- directeur administratif (9)
- directeur général (5)
- directeur général et artistique (5)
- directeur artistique (4)
- directeur des communications (2)
- directeur de projets (1)
- adjoint à la direction (1)
- codirecteur administratif (1)

Autres titres (6 personnes)

- responsable des communications (2)
- coordonnateur général (1)
- coordonnateur des tournées (1)
- chargé de projets (1)
- titre non précisé (1)

2.4 BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

2.4.1 ÉTAT DES BESOINS

Nous présentons le bilan des réponses obtenues aux trois premières questions de l'entrevue en tenant compte, d'une part, des catégories de revenu et, d'autre part, de la répartition régionale des 34 organismes rejoints. Les répondants exerçaient une fonction liée à la mise en marché, au développement de public ou à la diffusion. Nous rappelons en encadré l'énoncé des questions posées.

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

1. Combien de personnes réalisent chez vous les tâches reliées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion?
2. Si vous deviez traduire le travail réalisé par cette(ces) personne(s) en établissant l'équivalence en termes de poste à temps plein, diriez-vous que le chiffre fourni ci-haut correspond à ce nombre de poste(s) à temps plein?

2a. Si non, quel est le nombre qui représenterait le plus exactement l'équivalence en poste(s) à temps plein : 1/2 poste à temps plein; 1 poste; 1 1/2 poste; 2 postes; plus de deux postes?

3. Jugez-vous que ce nombre de personnes soit suffisant?

3a. Pourquoi?

3b. Si non, d'après vous, en vous référant à la notion de poste à temps plein, combien de postes supplémentaires vous permettraient d'atteindre vos objectifs en matière de mise en marché, de développement de public et de diffusion : 1/2 poste; 1 poste; 1 1/2 poste; 2 postes, plus de 2 postes?

Les réponses obtenues donnent la mesure de l'écart entre le personnel réellement chargé de la mise en marché, du développement de public et de la diffusion et le besoin de main-d'œuvre adéquate pour accomplir ces tâches.

TABLEAU 3

BESOIN DE MAIN D'OEUVRE SELON LE REVENU ANNUEL

	Nombre de personnes en emploi		Équivalence en emplois à temps plein (ETP)		Besoin de main-d'œuvre supplémentaire (ETP)	
Inférieur à 100 000 $	**10**	15 %	**6,0**	12 %	**8,0**	24 %
100 000 $ à 250 000 $	**16**	23 %	**8,0**	16 %	**5,0**	15 %
250 000 $ à 500 000 $	**18**	26 %	**12,0**	24 %	**8,0**	24 %
Supérieur à 500 000 $	**25**	36 %	**24,5**	48 %	**12,0**	37 %
TOUTES	**69**	100 %	**50,5**	100 %	**33,0**	100 %
MOYENNE/ ORGANISME	**2,03 personnes**		**1,49 ETP**		**0,97 ETP**	

TABLEAU 4

BESOIN DE MAIN D'OEUVRE SELON LA RÉPARTITION RÉGIONALE

	Nombre de personnes en emploi		Équivalence en emplois à temps plein (ETP)		Besoin de main-d'œuvre supplémentaire (ETP)	
Montréal	**37**	54 %	**29,5**	58 %	**21,0**	64 %
Québec	**16**	23 %	**12,0**	24 %	**8,5**	26 %
Autres régions	**16**	23 %	**9,0**	18 %	**3,5**	10 %
TOUTES	**69**	100 %	**50,5**	100 %	**33,0**	100 %
MOYENNE/ ORGANISME	**2,03 personnes**		**1,49 ETP**		**0,97 ETP**	

Ces résultats permettent d'observer que dans les 34 organismes ayant participé à l'enquête, les tâches reliées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion sont assumées, en moyenne, par deux personnes qui se partagent l'équivalent d'un emploi et demi à temps plein. La charge de travail actuelle ou les développements prévisibles font que les répondants estiment qu'un supplément d'environ un emploi à temps plein (ETP) par organisme serait nécessaire.

2.4.2 EFFECTIF RÉEL ET SON VOLUME DE TRAVAIL

Les compagnies de théâtre et les diffuseurs spécialisés soulignent leurs besoins de main-d'oeuvre supplémentaire pour atteindre leurs objectifs. Il y a rarement adéquation entre le nombre de personnes en emploi et la charge de travail.

En fait, seulement 5 organismes (14 p. 100) indiquent que le nombre de personnes en emploi est en ***équivalence exacte*** avec le nombre d'emplois à temps plein (ETP) reflétant réellement le temps du travail accompli. Ces organismes emploient un total de 8 personnes pour réaliser les tâches visées par l'enquête, soit une moyenne de 1,6 ETP par organisme.

De leur côté, 23 organismes (68 p. 100) déclarent un nombre de personnes en emploi ***supérieur*** au nombre d'ETP reflétant réellement le temps du travail accompli. Dans ces organismes 51 personnes accomplissent un travail dont le volume équivaut à 27,5 ETP. En d'autres termes, cela correspond à une cinquantaine d'emplois à temps partiel pour 28 ETP. La moyenne par organisme est de 2,2 personnes en emploi pour 1,2 ETP.

En contre partie, 6 organismes (18 p. 100) déclarent un nombre de personnes en emploi ***inférieur*** au nombre d'ETP reflétant réellement le temps du travail accompli. Dans ces 6 organismes, 10 personnes accomplissent un travail dont le volume équivaut à 15 ETP. Il s'agit là d'une situation de surcharge évidente. La moyenne par organisme est de 1,7 personnes en emploi pour 2,5 ETP. Il faut noter que cette situation est caractéristique des organismes dont le revenu annuel est supérieur à 250 000 $.

2.4.3 BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE SUPPLÉMENTAIRE

La réalisation des tâches reliées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion nécessiterait un besoin de main-d'oeuvre supplémentaire dans 28 organismes (82 p. 100) ce qui signifierait alors 33 nouveaux ETP. Le nombre d'emplois supplémentaires jugé nécessaire correspond à une ***augmentation de 65 p. 100 du nombre ETP réel au moment de l'enquête.***

Ce taux d'augmentation est respectivement de 33 p. 100 en région, de 71 p. 100 à Montréal et de 75 p. 100 à Québec.

Si l'on considère les catégories de revenu annuel des organismes, le taux d'augmentation est respectivement de :

- 133 p. 100 quand le revenu est inférieur à 100 000 $;
- 62 p. 100 quand le revenu se situe entre 100 000 $ et 250 000 $;
- 67 p. 100 quand le revenu se situe entre 250 000 $ et 500 000 $;
- 50 p. 100 quand le revenu est supérieur à 500 000 $.

Ces chiffres mettent en évidence le manque de ressources humaines dans les organismes à faible revenu qui ne semblent même pas disposer du minimum nécessaire à l'accomplissement du travail relié à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion. Mais le manque de ressources pour ces mêmes fonctions est loin d'être négligeable dans les organismes des catégories de revenu plus élevé : pour celles-ci, il serait nécessaire d'augmenter, dans une proportion de 50 à 67 p. cent, le personnel visé par l'enquête.

2.4.4 JUSTIFICATIONS DES BESOINS

Les facteurs évoqués pour expliquer la situation ou pour justifier le besoin de main-d'œuvre permettent de constater que les organismes associent leurs besoins de ressources à trois situations de gestion :

a) Apporter des correctifs à des situations :
- corriger les surcharges de travail;
- arrêter de différer des dossiers de développement;
- corriger le manque de relations avec la presse.

b) Augmenter ou stabiliser les ressources humaines :
- ajouter une personne aux communications;
- garder une personne en permanence pour s'occuper du développement et des projets à long terme (avec encadrement de l'équipe-projet lors de la réalisation).

c) Réaliser les activités liées aux perspectives et au développement de l'organisme :
- faire le suivi téléphonique, rencontrer les acheteurs potentiels, développer de nouveaux marchés;
- produire une gamme de produits dérivés (publications, brochures, etc);
- s'occuper de l'animation culturelle;
- développer le marché international;
- s'occuper du développement de public;
- s'occuper du marketing, des communications avec les institutions et des campagnes d'abonnement.

Plusieurs répondants ont accompagné leurs réponses de commentaires. Sept organismes souhaitent stabiliser le nombre d'emplois à temps plein pour mieux répondre aux enjeux et aux défis (25 p. 100 des 28 répondants déclarant un besoin de main-d'oeuvre). Pour leur part, 3 répondants font référence à un contexte où :
- le personnel est épuisé;
- le financement espéré n'est pas confirmé;
- les subventions par projet ne permettent pas de réunir le personnel nécessaire à leur bonne marche.

Un répondant estime que l'embauche d'une personne formée et efficace lui permettrait de résoudre beaucoup de problèmes. Enfin, un autre répondant estime que, pour son organisme, le besoin de ressources matérielles et financières est plus fort que le besoin de ressources humaines.

2.5 CAPACITÉ D'ACCUEIL DES ORGANISMES

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

4. Considérez-vous que votre organisme serait en mesure d'encadrer adéquatement du nouveau personnel?
5. Estimez-vous que votre organisme dispose actuellement de l'espace et de l'équipement nécessaires pour fournir un cadre de travail adéquat à du personnel supplémentaire?

Les 34 organismes qui participent à l'enquête sont plus limités dans leurs infrastructures matérielles que dans leurs ressources humaines pour accueillir de nouveaux employés qui accompliraient les tâches de mise en marché, de développement de public et de diffusion.

47 p. cent des 34 organismes considère avoir une infrastructure matérielle adéquate pour l'accueil de nouveaux employés, alors que la majorité des organismes (79 p. cent) estime avoir une capacité d'encadrement satisfaisant.

TABLEAU 5

CAPACITÉ D'ACCUEIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE ADDITIONNELLE SELON LE REVENU ANNUEL

	N	Capacité adéquate d'encadrement		Disponibilité adéquate des infrastructures	
Inférieure à 100 000 $	7	6	86 %	4	57 %
100 000 $ à 250 000 $	7	4	57 %	4	57 %
250 000 $ à 500 000 $	8	6	75 %	2	25 %
Supérieure à 500 000 $	12	11	92 %	6	50 %
TOUTES	34	27	79 %	16	47 %

TABLEAU 6

CAPACITÉ D'ACCUEIL DE LA MAIN-D'ŒUVRE ADDITIONNELLE SELON LA RÉPARTITION RÉGIONALE

	N	Capacité adéquate d'encadrement		Disponibilité adéquate des infrastructures	
Montréal	19	17	89 %	10	53 %
Québec	8	5	62 %	5	62 %
Autres régions	7	5	71 %	1	14 %
TOUTES	34	27	79 %	16	47 %

2.5.1 ENCADREMENT

Vingt-sept des trente-quatre organismes (79 p. 100) déclarent avoir la capacité d'encadrer adéquatement le personnel additionnel jugé nécessaire pour accomplir les tâches. Cette réponse repose sur une appréciation de l'expertise interne et du temps à mobiliser pour intégrer les nouveaux employés.

Les organismes qui ont le moins de facilité à encadrer du nouveau personnel appartiennent à deux catégories de revenu annuel, celle entre 100 000 $ et 250 000 $ et celle entre 250 000 $ et 500 000 $, ainsi qu'à une catégorie régionale, soit les organismes de la région de Québec.

Par ailleurs, il faut noter le cas particulier d'un répondant qui insistait sur le fait que l'accueil et la formation d'un stagiaire ne répondent pas aux besoins et se soldent par une perte de temps pour son organisation.

2.5.2 INFRASTRUCTURE

Les infrastructures d'accueil sont limitées. Plus de 50 p. 100 des répondants estiment que les infrastructures actuelles de leur organisme ne constituent pas un cadre adéquat pour accueillir du personnel supplémentaire.

La disponibilité des infrastructures fait carrément défaut dans les organismes dont le revenu annuel se situe entre 250 000 $ et 500 000 $.

La disponibilité des infrastructures fait aussi défaut dans les organismes des régions autres que Montréal ou Québec.

Les répondants ayant besoin d'améliorer leurs infrastructures précisent qu'il s'agit d'un manque d'espace (13 p. 100 des organismes), d'équipement informatique (13 p. 100 des organismes), d'espace et d'équipement informatique combinés (40 p. 100 des organismes) ou de financement (13 p. 100 des organismes).

Les réponses sont pragmatiques : elles renvoient à l'exécution des tâches. Aucun répondant n'a mentionné spontanément le besoin d'un service de consultation lié à l'accueil du personnel supplémentaire, ni pour la gestion des ressources humaines, ni pour l'aménagement physique et technique des lieux d'accueil.

2.6 SERVICES DE CONSULTATION

2.6.1 CHAMPS D'ACTIVITÉS DES ORGANISMES ET BESOINS DE CONSULTATION

Selon l'occurrence des réponses, voici, en ordre décroissant, les champs d'activités que les répondants ont associés à des problèmes susceptibles de mener à des besoins de consultations.

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

6. Je vais vous énumérer des champs généraux d'activités des organismes de théâtre. Pour chacun, vous m'indiquerez si votre organisme vit des problèmes spécifiques pour lesquels vous auriez besoin de consultation auprès de spécialistes. [Liste des 6 champs]

6a. Si oui, pouvez-vous identifier des organismes auxquels vous souhaiteriez recourir pour combler ces besoins de consultation? Si oui, lesquels?

6b. Pouvez-vous identifier des individus auxquels vous souhaiteriez recourir pour combler ces besoins de consultation? Si oui, lesquels?

7. Si on vous offrait des services de consultation sur les sujets que vous avez retenus ci-haut, diriez-vous que la probabilité que vous les utilisiez est très forte/forte/faible/très faible?

TABLEAU 7

CHAMPS GÉNÉRAUX D'ACTIVITÉS ASSOCIÉES À UN BESOIN DE CONSULTATION

Liste des 6 champs soumise aux répondants	Ensemble des organismes (ordre décroissant)
Mise en marché, développement de public et diffusion	65 %
Recherche de financement	62 %
Planification du développement	32 %
Gestion des ressources humaines	21 %
Planification budgétaire	15 %
Redressement financier	9 %

TABLEAU 8

CHAMPS GÉNÉRAUX D'ACTIVITÉS ASSOCIÉES À UN BESOIN DE CONSULTATION SELON LE REVENU ANNUEL

Liste des 6 champs soumise aux répondants	inférieur à 100 000 $ N=7	de 100 000 $ à 250 000 $ N=7	de 250 000 $ à 500 000 $ N=8	supérieur à 500 000 $ N= 12
Mise en marché, développement de public et diffusion	71 %	57 %	75 %	58 %
Recherche de financement	71 %	71 %	63 %	58 %
Planification du développement	43 %	29 %	25 %	33 %
Gestion des ressources humaines	29 %	14 %	25 %	17 %
Planification budgétaire	14 %	14 %	12 %	17 %
Redressement financier	0 %	14 %	0 %	17 %

La forte proportion de réponses pour le champ *mise en marché, développement de public et diffusion* s'explique par le fait que ce champ correspond aux fonctions des répondants. Le champ d'activités lié à la *recherche de financement* occupe une place importante comme source de problèmes. La *planification du développement* et la gestion des ressources humaines posent plus de problèmes que la planification budgétaire. Le *redressement financier* fait référence à un type de situation de crise dans laquelle nos répondants ne se sont généralement pas reconnus.

La synthèse des réponses s'avère équivalente quand on analyse les résultats selon les catégories de revenu annuel des organismes. Il y a peu de démarcations d'une catégorie de revenu à une autre. Les trois problématiques les plus fréquemment associées aux besoins de consultation sont celles de la *recherche de financement*, celle de la *mise en marché, développement de public et diffusion*, et celle de *la planification du développement*.

2.6.2 PRÉCISIONS SUR LES BESOINS DE CONSULTATION

En regard des problématiques évoquées pour l'ensemble des champs d'activités, les répondants ont fait état des besoins suivants :

Énoncés précisant le contenu de la consultation :
- développement des marchés en Amérique latine;
- diffusion internationale;
- marché local et étranger pour le théâtre jeune public;
- planification et développement à long terme;
- levée de fonds;
- gestion de crise et relations politiques.

Énoncés précisant la modalité de la consultation :
- pas d'intérêt pour la brigade volante du Conseil des arts, besoin d'autre chose;
- on travaille déjà avec un bureau privé de consultants;
- nous sommes un organisme privé qui n'attend pas une aide gouvernementale;
- nous sommes actuellement inscrits au nouveau programme CINARS avec Développement économique Canada.

Mais les répondants ont aussi fait mention d'autres types de besoins :

- financement de fonctionnement autre que des subventions;
- formation des membres du conseil d'administration;
- personnel stable qu'on garde au-delà de quelques mois.

Plusieurs répondants ont évoqué l'utilité relative de la consultation comme outil de gestion :

- après 15 ans d'expérience, notre expertise interne est suffisante;
- on n'a pas vraiment de problèmes, mais si on nous offrait la consultation, on l'accepterait.
- la consultation nous intéresse parce qu'elle apporte de nouveaux éléments aux gens qui n'ont pas le temps d'aller en formation, mais ce n'est pas parce que nous avons actuellement une lacune particulière;
- avant qu'il y ait besoin de consultation, il faut d'abord structurer et stabiliser la permanence de l'organisme, on a besoin de subvention avant tout;
- on pense résoudre le problème visé en recrutant une personne experte pour enrichir le conseil d'administration.

2.6.3 FRÉQUENTATION D'UN RÉSEAU DE SERVICES DE CONSULTATION

Réseau des organismes

La liste des organismes-ressources nommés par les répondants figure en ANNEXE 1. Un ensemble de 23 organismes (68 p. 100 des 34 répondants) n'a pu donner de références quant à un réseau éventuel de ressources de services de consultation et 13 organismes (40 p. 100) déclarent ne pas connaître de telles ressources.

Les 11 répondants (32 p. 100) qui ont associé un ou des organismes-ressources à leurs besoins de services de consultation ont fait référence, en ordre décroissant :

Dans 45 p. 100 des cas :

- aux ressources du milieu pour les aider à la programmation, aux abonnements, au développement international et à direction artistique;
- aux ressources du secteur privé pour les aider en ce qui concerne la gestion financière, la gestion comptable et la publicité.

Dans 9 p. 100 des cas :

- aux ressources et programmes du secteur public spécifiquement destinés au secteur des arts (contenus non précisés);
- aux ressources et programmes du secteur public non spécifiques au secteur des arts, pour leur apporter une aide financière facilitant l'emploi de main-d'oeuvre ou la réalisation d'activités de promotion et de diffusion.

Dans 6 p. 100 des cas,

- aux ressources universitaires pour leur fournir une expertise en marketing.

Il faut noter qu'un des répondants a signalé le manque de spécialistes dans sa région pour répondre aux besoins de son organisme.

Réseau des personnes-ressources

La liste des personnes-ressources pressenties comme expertes pour aider les organismes à répondre à leurs besoins figure en ANNEXE 2.

Parmi les organismes dont le revenu annuel est inférieur à 100 000 $, aucun n'a pu nommer de personne-ressource précise. Dans les autres catégories de revenu annuel, seulement 10 répondants (32 p. 100 des organismes) ont fait référence à une personne-ressource précise (et souvent ces mêmes répondants ont nommé deux ou trois personnes).

Des 15 personnes ainsi nommées, 2 seulement ne sont pas issues du milieu du théâtre; mais elles sont reconnues comme gestionnaires éminentes dans le milieu de la culture et elles sont suggérées par les organismes dont le revenu annuel est supérieur à 500 000 $.

2.6.4 PROBABILITÉ D'UN RECOURS À LA CONSULTATION

L'enquête permettait de vérifier la probabilité d'un recours à des services de consultation. À ce chapitre, le résultat des réponses est éloquent : 29 répondants (85 p. 100) ont indiqué, avec une très forte ou une forte probabilité, que leur organisme utiliserait de tels services si on leur offrait une expertise correspondant à leur situation-problème.

La proportion est constante quelle que soit la catégorie du revenu annuel où se situe l'organisme. Le taux de probabilité est plus fort en région où 100 p. 100 des répondants indiquent une très forte ou une forte probabilité de recours à la consultation. À Québec, ce taux est de 88 p. 100. À Montréal, il est de 79 p. 100, probablement parce que l'accès à un ensemble de ressources est plus facile ou encore parce que les équipes de gestion des organismes sont plus autonomes.

Au moment de l'enquête, 30 p. 100 des répondants croyaient probable une utilisation des services de consultation à court terme (moins de 6 mois) et 70 p. 100 à moyen terme (6 mois et plus). Onze répondants sur trente-quatre (32 p. 100) évoquent au moins un facteur pouvant influer sur la décision de recourir à la consultation :

- dans 45 p. 100 des cas, la décision est liée à une appréciation des coûts en fonction des priorités budgétaires de l'organisme;
- dans 36 p. 100 des cas, la décision est liée à la qualité de l'expertise offerte;
- dans 27 p. 100 des cas, la décision est liée à la disponibilité de cette ressource d'appoint par rapport aux échéances de l'organisme.

Il faut noter que deux répondants précisent l'importance des conditions d'accès aux ressources en signalant :

- la difficulté de trouver des ressources parce que l'activité ou l'organisme n'entre pas dans les normes habituelles des programmes (par exemple, en ce qui concerne la diffusion à l'international);
- le besoin d'un service d'aiguillage qui faciliterait l'accès à un répertoire de ressources déjà reconnues par le milieu.

2.7 ORDRE D'IMPORTANCE DES BESOINS DE CONSULTATION

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

8. Je vais maintenant vous identifier une liste de champs d'activités. Pour chacun d'entre eux, je vous demande de m'indiquer s'il peut s'agir d'un champ pour lequel vous auriez besoin de consultation auprès de spécialistes. [Liste de 11 champs et 1 champ ouvert]
9. Si on vous offrait des services de consultation correspondant aux items retenus, diriez-vous que la probabilité que vous les suiviez est très forte/forte/faible/très faible?
10. Diriez-vous que vous seriez disponibles pour les suivre au cours des 6 prochains mois/au cours des 12 prochains mois/autre délai.

L'enquête permettait au CQT de vérifier l'ordre de priorités à appliquer à un ensemble de 11 champs d'activités pour lesquels pourrait être offert un service de consultation. Le TABLEAU 9 présente le résultat des réponses. Nous y indiquons en ordre décroissant les besoins tels qu'ils ont été exprimés par l'ensemble des 34 organismes. Nous y indiquons aussi le résultat obtenu pour chaque catégorie de revenu annuel et pour chaque catégorie régionale des répondants.

D'emblée, il faut constater que les besoins de consultation sur les sujets proposés sont faibles dans le cas des organismes dont le revenu annuel est supérieur à 500 000 $. Mais on distingue des besoins communs et des besoins spécifiques.

2.7.1 BESOINS PRIORITAIRES

Les besoins sont plus évidents quand il s'agit de champs liés à la tenue d'événements (tournées, marchés du spectacle, festivals) et à l'action stratégique (élaboration de la programmation, évaluation d'activités ou de décisions selon une approche marketing). Les enjeux sont alors clairement liés aux fonctions de mise en marché, de développement de public et de diffusion dans un contexte international.

La consultation pour l'*organisation de tournées internationales* est une très forte priorité pour les organismes dont le revenu annuel se situe entre 100 000 $ et 250 000 $. C'est une priorité importante pour toutes les autres catégories d'organismes (régionale ou revenu annuel), excepté pour les organismes au revenu supérieur à 500 000 $.

La consultation pour la *participation aux marchés internationaux du spectacle* est une priorité importante pour toutes les catégories d'organismes (régionale ou revenu annuel), excepté pour les organismes de Québec.

La consultation pour l'*évaluation des stratégies promotionnelles* est une priorité importante pour l'ensemble des catégories d'organismes, mais semble moins prioritaire à Montréal et pour les organismes au revenu supérieur à 500 000 $.

La consultation est aussi souhaitée pour l'*élaboration d'activités de développement de public* par les organismes de Montréal et ceux de Québec, par les organismes dont le revenu annuel se situe entre 100 000 $ et 250 000 $ et par ceux dont le revenu annuel est supérieur à 500 000 $.

La consultation pour l'*appropriation d'outils de marketing* est souhaitée par les organismes de Québec, par les organismes dont le revenu annuel se situe entre 100 000 $ et 250 000$ et entre 250 000 $ et 500 000 $.

2.7.2 BESOINS NON PRIORITAIRES

La consultation pour les champs d'activités reliés à la gestion financière et budgétaire n'est pas une priorité. Aucune catégorie d'organisme n'indique de besoin marqué pour la *planification budgétaire* ni pour la *négociation des prix*. On a vu plus haut que les organismes représentés à l'enquête font déjà affaire avec des fournisseurs de services dans ce domaine. De plus, ces champs ne correspondent pas aux enjeux de mise en marché, de développement de public et de diffusion qui caractérisent l'échantillon d'organismes visés par l'enquête.

Généralement, le *développement de partenariat avec le milieu touristique* et la *connaissance du réseau de diffusion québécois pour le positionnement de l'organisme* ne sont pas non plus des priorités. On peut croire que les répondants ont déjà leurs ressources ou qu'ils ont d'autres cibles que le marché local. Mais les organismes au revenu inférieur à 100 000 $ ont indiqué, dans une proportion de 57 p. 100, un besoin quant au développement de partenariat avec le milieu touristique.

TABLEAU 9

BESOIN PRIORITAIRES DE CONSULTATION

	Catégorie régionale			Catégorie de revenu annuel des organismes				TOUS
				Inférieur à 100 000 $	de 100 000 à 250 000 $	de 250 000 à 500 000 $	Supérieur à 500 000 $	%
	MTL N=19	QC N=8	AUTRE N=7	N=7	N=7	N=8	N=12	N=34
Organisation de tournées internationales	**12**	**4**	**4**	**4**	**6**	**5**	5	**59 %**
Participation aux marchés internationaux du spectacle	13	2	**5**	4	**5**	**4**	**6**	56 %
Évaluation des stratégies promotionnelles	9	**6**	**4**	**5**	4	**5**	5	56 %
Élaboration d'activités de développement de public	**11**	**5**	0	3	**4**	3	**6**	47 %
Appropriation d'outils de marketing	7	**6**	2	1	**4**	**6**	4	44 %
Positionnement et participation aux festivals	9	2	3	**5**	3	2	3	41 %
Intégration du développement de public dans la planification générale de l'organisme	8	4	2	3	2	**4**	5	41 %
Développement de partenariat avec le milieu du tourisme	6	3	2	**4**	1	2	**4**	32 %
Connaissance du réseau de diffusion québécois et positionnement de l'organisme	2	2	3	3	2	1	1	21 %
Négociation et fixation du prix de vente des spectacles	4	1	2	3	2	2	0	21 %
Planification budgétaire des sommes allouées à la promotion, à la publicité et au développement de public	1	2	0	1	1	1	0	9 %

[le nombre est en gras quand la proportion de répondants par catégorie est de 50 % et plus]

2.7.3 BESOINS SPÉCIFIQUES

En plus des besoins communs à toutes ou à plusieurs des catégories d'organismes, quelques besoins sont spécifiques à certaines d'entre elles. Ainsi, les organismes dont le revenu annuel est inférieur à 100 000 $ souhaitent la consultation pour le *positionnement et la participation aux festivals* ainsi que pour le *développement du partenariat avec le milieu du tourisme*. Les organismes dont le revenu annuel se situe entre 250 000 $ et 500 000 $ ont des besoins de consultation pour l'*intégration du développement de public dans la planification générale de l'organisme*.

Par ailleurs, pour préciser ou compléter les suggestions que leur faisait l'interviewer, 12 répondants ont indiqué d'autres sujets susceptibles de mener à des besoins de consultation. Ces sujets faisaient référence à :

Des situations particulières :
- soutien d'un spécialiste en rédaction;
- soutien en design graphique pour présentation des documents de promotion;
- développement de partenariat avec le milieu touristique européen;
- intégration du public francophone;
- recherche de financement autre que les subventions habituelles dans un contexte où la commandite privée est irréaliste pour des petits organismes;
- levée de fonds.

Un besoin de suivi de gestion :
- encadrement de l'équipe administrative;
- changement de stade de croissance (besoin de réflexion approfondie, partage d'expérience avec ceux qui l'ont fait, facteurs macro-organisationnels);
- concentration d'énergie pour le plan d'affaires.

Un besoin ou un acquis de ressources humaines :
- on a les idées, il manque les personnes pour les réaliser;
- on travaille déjà avec un agent;
- on a 26 ans d'existence, beaucoup d'étapes ont été franchies.

2.8 CONCLUSION

Les commentaires des participants guident notre conclusion quant aux besoins des organismes.

Ils ont généralement souligné la relativité de la problématique des besoins :

- trois répondants se réjouissent que le CQT se préoccupe des besoins de consultation et des besoins de perfectionnement; on souhaite que cette étude vise à obtenir les outils qui manquent et non seulement à maintenir ce qui est à la baisse;
- un répondant considère que les problèmes de formation ne constituent qu'un type de problème;
- trois répondants font valoir qu'il y a des manques de ressources ou d'autres voies d'interventions prioritaires qui ont plus d'importance que la problématique des besoins de perfectionnement.

En fait, la majorité des organismes contactés a témoigné d'une préoccupation à l'égard des enjeux du contexte international dans lequel se gèrent la mise en marché, le développement de public et la diffusion.

Le financement, la planification stratégique, la stabilité d'équipes pour le développement à long terme semblent constituer le coeur des problématiques. Mais les résultats à court terme sont tout aussi cruciaux et on a besoin de soutenir les équipes en place pour améliorer les interventions et les produits de promotion.

Les services de consultation sont déjà utilisés par la moitié des répondants. On y accède de diverses façons : en assumant le coût du service privé par des programmes gouvernementaux d'aide au secteur des arts ou aux entreprises, ou encore par des programmes de développement régional.

Les services de consultation ne constituent pas une panacée. On les évalue au mérite, en fonction de la pertinence, de la qualité et du coût de l'expertise dans un contexte de gestion qui laisse peu de temps et peu de marge. On reconnaît l'avantage qu'il y aurait à se faire offrir des services de consultation mais cela ne suffirait pas pour justifier le recours à cet outil. À choisir la consultation, on privilégie le recours à une haute expertise professionnelle plutôt qu'à un consultant-stagiaire.

La moitié des répondants qui n'est pas reliée à un réseau de ressources pour des services de consultation, reconnaît le besoin d'un service ou d'un outil d'orientation qui lui permette de repérer les ressources déjà reconnues par le milieu. Les expertises propres au milieu du théâtre sont la première ligne de ressources auxquelles on souhaite avoir accès.

En fait, le besoin de stabiliser les organisations semble s'imposer comme un préalable, avant de recourir à des services de consultation avec tout l'impact souhaité. En ce sens, la promotion de la consultation comme outil de gestion reste à faire. Elle semble être perçue comme un bon moyen de pallier le manque de formation des équipes en place et le manque de ressources dans certaines régions.

Enfin, il faut noter que les répondants reconnaissent les succès et les expertises du milieu du théâtre et beaucoup souhaitent passer par la voie de ce partage d'expérience pour trouver réponse aux situations et aux besoins de leur propre organisme.

Deuxième partie

Résultats de l'enquête sur les besoins des individus

SITUATION DES INDIVIDUS

- Les deux tiers des 35 individus occupent leur poste actuel depuis moins de 3 ans. Près d'un tiers l'occupe depuis plus de 5 ans. Une seule personne déclare avoir entre 3 et 5 ans d'expérience dans son poste actuel.

  S'agit-il d'un phénomène de génération ou de hiérarchie d'emploi? Il est plus juste de penser que c'est la situation générale de l'emploi dans le secteur : on y entre pour une expérience de quelques mois à 3 ans et les conditions objectives (financement, marché, salaires, etc) déjà peu attrayantes pour le travailleur, deviennent de sérieux obstacles pour le gestionnaire qui souhaite stabiliser et développer son équipe.

- Les conditions de travail ne sont pas faciles dans le milieu du théâtre. Les personnes qui occupent des fonctions de direction ou d'assistance reliées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion connaissent une rémunération faible et des possibilités limitées d'avancement professionnel. C'est l'engagement personnel auprès du milieu et de l'organisme qui motive le désir de se perfectionner.

- Le besoin de polyvalence et de spécialisation sont communs à l'ensemble des répondants. Même si cette combinaison paraît paradoxale, elle est justifiée par les précisions des répondants :
  - Le travail se fait en petite équipe et on a peu de ressources humaines. Il faut donc augmenter sa polyvalence et combler les lacunes de l'équipe dans certains secteurs. Tout le monde doit savoir tout faire et aussi augmenter son niveau de spécialisation.
  - L'exécution de tâches variées demande la polyvalence mais pour performer, il faut se spécialiser, aller plus loin, se mettre à jour.
  - Certaines situations d'affaires ou d'intégration au travail obligent à s'approprier de nouvelles connaissances.
  - La vie est dure ! Il faut augmenter la polyvalence et la spécialisation, sinon on stagne.

- Au cours des deux années qui ont précédé l'enquête, 20 des 35 répondants (57 p. 100) ont suivi au moins une activité de formation. Les répondants de Montréal ont été relativement plus actifs (67 p. 100 des répondants de ce groupe) que les répondants des autres régions (50 p. 100 de ce groupe) et de Québec (33 p. 100 de ce groupe).

FAITS SAILLANTS

SITUATION DES INDIVIDUS (SUITE)

L'analyse montre que le perfectionnement portait sur :

- le développement des habiletés de **gestion** (mise en marché, développement de public et diffusion) (8 activités; 6 répondants);
- l'appropriation des **outils informatiques** et nouvelles **technologies** (4 activités; 5 répondants);
- le développement d'**habiletés personnelles techniques** (3 activités; 3 répondants);
- le développement d'**habiletés personnelles générales** (3 activités; 3 répondants);
- la poursuite de la **formation académique** (3 programmes; 3 répondants);
- le développement des habiletés spécifiques au **théâtre** (2 activités; 2 répondants).

Les activités de formation jugées les plus adaptées aux besoins des répondants sont :

À Montréal

Négociation de contrat
Marketing du théâtre
Évaluation de stratégies promotionnelles
Maîtrise d'un logiciel de base de données
Planification budgétaire des sommes allouées à la promotion, à la publicité et au développement de public

À Québec

Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte
Techniques de vente
Maîtrise d'un logiciel de mise en page et de traitement graphique
Maîtrise d'un logiciel de base de données
Connaissance du réseau de diffusion québécois
Élaboration d'activités de développement de public

Dans les autres régions

Négociation de contrat
Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte
Connaissance du réseau de diffusion québécois
Participation aux festivals et aux marchés internationaux du spectacle
Développement de partenariat avec le milieu du tourisme

Tous les répondants, sans exception, ont associé le perfectionnement à une façon de faciliter la réalisation de leur travail. Les caractéristiques du milieu font que l'amélioration des conditions salariales (23 p. 100 des répondants) et l'élargissement du champ des employeurs (29 p. 100 des répondants) ne sont pas des motivations significatives. Mais la majorité des répondants (54 p. 100) suivraient des cours de perfectionnement pour progresser dans l'organisme où ils travaillent. On peut voir là une forme d'engagement généreux envers l'organisme et le secteur.

3. *Deuxième partie :* *Résultats de l'enquête sur les besoins des individus*

3.1 OBJECTIFS

Alors que le premier volet de l'enquête visait à déterminer les besoins de consultation des compagnies de théâtre et des diffuseurs spécialisés du secteur du théâtre, le deuxième volet visait à analyser les besoins de perfectionnement des « travailleurs » de ce milieu, exerçant une des fonctions rattachées à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion. Il s'agissait de saisir le profil de cette main-d'œuvre et de déceler ses besoins en matière de développement professionnel et de perfectionnement.

3.2 PARTICIPANTS

Pour ce deuxième volet, la participation a été aléatoire, l'objectif étant d'utiliser l'échantillon des organismes pour accéder aux personnes occupant un poste lié à la mise en marché, au développement de public et à la diffusion. Des 34 organismes ayant participé au premier volet de l'enquête, aucun ne s'est objecté à ce qu'un employé participe en son propre nom au deuxième volet. En fait, 28 des 34 organismes ont permis la participation de **35 personnes**, même si le souhait initial était d'obtenir la participation de deux personnes par organisme. Dans 69 p. 100 des cas, les personnes ayant participé au volet individuel étaient les mêmes que celles qui avaient représenté leur organisme lors du premier volet de l'enquête.

TABLEAU 10

PARTICIPATION AU DEUXIÈME VOLET SELON LA RÉPARTITION RÉGIONALE

	ORGANISMES SOURCES		INDIVIDUS PARTICIPANTS	
Montréal	16	57 %	22	63 %
Québec	6	21,5 %	6	17 %
Autres régions	6	21,5 %	7	20 %
TOTAL	**28**	**100 %**	**35**	**100 %**

TABLEAU 11

RÉPONDANTS PARTICIPANT AUX DEUX VOLETS DE L'ENQUÊTE

	Même personne qu'au premier volet		Autre personne qu'au premier volet		TOTAL	
Montréal	12	55 %	10	45 %	22	100 %
Québec	6	100 %	0	0 %	6	100 %
Autres régions	6	86 %	1	14 %	7	100 %
TOTAL	**24**	**69 %**	**11**	**31 %**	**35**	**100 %**

Les 11 personnes qui n'ont participé qu'à ce deuxième volet de l'enquête étaient, dans 91 p. 100 des cas, référées par des employeurs montréalais. On peut déduire que les organismes de Montréal avaient plus de facilité que ceux de Québec et des autres régions pour donner accès à du personnel autre que le porte-parole de l'organisme lors de la première étape. Cependant on ne peut pas savoir si cette facilité était due à la quantité de travailleurs au sein de l'organisme ou à la durée de l'emploi qui stabilise le personnel.

3.3 PROFIL DES PARTICIPANTS

3.3.1 TITRES

Conformément aux consignes d'administration du questionnaire, l'interviewer s'est adressé aux travailleurs dont le nom avait été donné par le dirigeant de l'organisme participant. La liste suivante indique les titres de fonctions des 35 personnes qui ont ainsi participé en leur nom personnel à l'enquête sur les besoins de perfectionnement.

Titres comportant une mention de direction (19 personnes) :

- directeur des communications (6)
- directeur général (4)
- directeur administratif (3)
- directeur de projets (2)
- directeur (1)
- directeur général et artistique (1)
- directeur des ressources (1)
- directeur de la mise en marché (1)

Autres titres (16 personnes) :

- adjoint aux communications (2)
- agent de communications (2)
- chargé de projets (2)
- agent de développement (2)
- responsable des communications (2)
- agent des relations publiques (1)
- adjoint aux ventes et au développement (1)
- coordonnateur général (1)
- responsable des groupes et abonnements (1)
- responsable de la diffusion (1)
- titre non précisé (1)

3.3.2 RESPONSABILITÉS

Selon l'occurrence des réponses qui leur étaient proposées, les 35 personnes répondant au deuxième volet de l'enquête exerçaient un emploi lié aux fonctions suivantes (en ordre décroissant):

	N=35	100 %
20 personnes et plus exercent l'une des fonctions suivantes :		
• développement de public	32	91 %
• production de matériel promotionnel	26	74 %
• vente de spectacles	23	66 %
• relations de presse	22	63 %
• gestion administrative	20	57 %
de 10 à 19 personnes exercent l'une des fonctions suivantes :		
• recherche de commanditaires	17	49 %
• gestion de banques de données	15	43 %
• négociation de contrats d'artistes	14	40 %
• direction de tournées	12	34 %
moins de 10 personnes exercent l'une des fonctions suivantes :		
• gestion ou opération de la billetterie	8	23 %
• régie technique	6	17 %
• direction de production	6	17 %

3.3.3 EXPÉRIENCE ET STATUT D'EMPLOI DANS LE POSTE ACTUEL

Les deux tiers des 35 individus occupent leur poste actuel depuis moins de 3 ans. Près d'un tiers l'occupe depuis plus de 5 ans. Une seule personne déclare entre 3 et 5 ans d'expérience dans son poste actuel.

S'agit-il d'un phénomène de génération ou de hiérarchie d'emploi? Il est plus juste de penser que c'est la situation générale de l'emploi dans le secteur : on y entre pour une expérience de quelques mois à 3 ans et les conditions objectives (financement, marché, salaires, etc) déjà peu attrayantes pour le travailleur, deviennent de sérieux obstacles pour le gestionnaire qui souhaite stabiliser et développer son équipe.

Au moment de l'enquête (si on exclut un répondant se déclarant sans emploi en 1998, l'année de référence) les 34 répondants étaient des salariés dans 59 p. 100 des cas, des travailleurs autonomes dans 12 p. 100 des cas, ou cumulaient les deux statuts de salariés et travailleurs autonomes dans 29 p. 100 des cas.

TABLEAU 12

ANCIENNETÉ AU POSTE ACTUEL

	MTL		QC		AUTRES		TOTAL	
moins de 1 an	5	24 %	1	17 %	2	25 %	8	23 %
1 an à 3 ans	9	43 %	3	50 %	3	37 %	15	43 %
3 ans à 5 ans	0		0		1	13 %	1	3 %
5 ans à 10 ans	3	14 %	2	33 %	0		5	14 %
plus de 10 ans	4	19 %	0		2	25 %	6	17 %
TOTAL	**21**	**100 %**	**6**	**100 %**	**8**	**100 %**	**35**	**100 %**

TABLEAU 13

STATUT D'EMPLOI ACTUEL ET NIVEAU HIÉRARCHIQUE DE LA FONCTION

	MTL		QC		AUTRES		TOTAL					
(direction ou assistance)	Dir. n	Ass. n	Dir. n	Ass. n	Dir. n	Ass. n	Dir. n	%	Ass. n	%	Tous n	%
Salarié	8	6	2	1	2	1	12	63	8	53	20	59
Travailleur autonome		1		1	1	1	1	5	3	20	4	12
Double statut	4	3	1	1	1		6	32	4	27	10	29
TOTAL	**12**	**10**	**3**	**3**	**4**	**2**	**19**	**100**	**15**	**100**	**34**	**100**

Il faut noter que, même salariés, près de 30 p. 100 des répondants avaient un revenu de travail autonome, qu'ils soient du groupe du personnel de direction (32 p. 100 de ce groupe) ou du personnel d'assistance (27 p. 100 de ce groupe).

Il faut noter aussi que c'est parmi les assistants que l'on compte le moins de salariés (53 p. 100 des assistants) le plus de travailleurs autonomes (20 p. 100 des assistants) et qui regroupent 27 p. 100 des personnes au double statut de salarié et travailleur autonome. L'enquête ne permet pas de déterminer si ce double statut relevait de l'initiative de l'employé ou de celle de l'employeur.

3.3.4 REVENU ANNUEL

Vingt et un des trente-cinq répondants (60 p. 100) ont reçu en 1998 un revenu inférieur à 25 000 $. Neuf répondants (26 p. 100) ont reçu un revenu supérieur à 30 000 $. La rémunération est faible dans les compagnies de théâtre et chez les diffuseurs spécialisés de ce secteur. Ceci est d'autant plus marquant que 56 p. 100 des répondants occupent des fonctions de direction et que les postes visés par l'enquête sont liés aux activités de marketing des organismes (mise en marché, diffusion et développement de public).

La fourchette des revenus annuels diffère selon la région. C'est à Montréal qu'elle est la plus large.

TABLEAU 14

REVENU ANNUEL EN 1998

	MTL		QC		AUTRES		TOTAL	
moins de 9 999 $	2	9 %			3	37 %	5	14 %
10 000 $ à 14 999 $	2	9 %					2	6 %
15 000 $ à 19 999 $	1	5 %	1	17 %	3	37 %	5	14 %
20 000 $ à 24 999 $	5	24 %	2	33 %	2	26 %	9	26 %
25 000 $ à 29 999 $	4	19 %	1	17 %			5	14 %
30 000 $ et plus	7	34 %	2	33 %			9	26 %
TOTAL	**21**	**100 %**	**6**	**100 %**	**8**	**100 %**	**35**	**100 %**

Il a été impossible d'établir une corrélation entre l'ancienneté au poste et le niveau de salaire. Nous avons constaté que parmi les personnes gagnant moins de 20 000 $, on compte 3 personnes avec une ancienneté supérieure à 7 ans.

Les revenus semblent plus élevés à Québec pour les personnes en début de carrière; dans les faits, l'écart est peut-être dû au fait qu'à Québec on commence souvent dans des postes mieux rémunérés à Québec qu'à Montréal.

Comparativement, à Montréal le milieu emploie plus de personnel moins rémunéré : les informations recueillies ne permettent pas de préciser s'il s'agit là de l'effet de nombreux contrats à temps partiel (peut-être multipliés par un grand nombre de projets) ou de l'effet d'un faible taux de rémunération pour certaines catégories d'emplois.

Dans les autres régions, l'écart est notable entre 37 p. 100 de personnes au revenu inférieur à 10 000 $ et 63 p. 100 de personnes au revenu entre 15 000 $ et 25 000 $. Considérant que 25 p. 100 des répondants de ce groupe ont plus de 10 ans d'expérience dans leur emploi actuel, on constate que la fourchette des revenus est moins large en dehors de Montréal et de Québec.

3.3.5 FORMATION ACADÉMIQUE

Les répondants n'ont pas donné de précisions suffisantes pour établir leur répartition selon le niveau d'enseignement reçu, soit secondaire, collégial ou universitaire. Toutefois, on peut établir qu'ils sont arrivés à leur emploi actuel en étudiant dans l'un des cinq domaines suivants (plusieurs répondants mentionnent 2 domaines) :

Arts (théâtre, littérature)	16	36 %
Communications	14	31 %
Administration	6	13 %
Sciences humaines	6	13 %
Arts (autres disciplines)	3	7 %
TOTAL	**45**	**100 %**

3.3.6 QUALITÉ DE L'EMPLOI

Cumul d'emplois

Les réponses ont confirmé la forte présence d'un phénomène du cumul d'emplois, par lequel de nombreuses personnes se constituent un revenu annuel, en occupant successivement plusieurs emplois ou en cumulant plusieurs contrats, simultanément ou successivement.

45 p. 100 des répondants ont eu plus d'un employeur au cours de l'année de référence, soit 1998-1999. Dans le cas des fonctions d'assistance, le cumul d'emplois a ainsi touché 53 p. 100 des répondants et il faut noter que dans 40 p. 100 des cas, les répondants ont eu plus de 3 employeurs (il serait plus juste de parler de « donneurs d'ouvrage » dans le cas du travail autonome).

Le phénomène semble être la norme dès que l'on touche à la gestion de projets. Tous niveaux de direction ou d'assistance confondus, les 4 répondants de ce champ d'activités font état de 3 à 6 employeurs au cours de l'année. Pour la gestion de projets, les organismes semblent généralement employer des ressources ponctuelles et mobiles, avec un lien d'emploi déterminé par la durée du projet.

Le cumul d'emplois a aussi touché une personne occupant un poste de direction générale et artistique qui a eu ... 5 employeurs au cours de l'année de référence.

Enfin, un autre répondant précise qu'il occupe le même emploi depuis plusieurs années par une succession de contrats avec le même employeur. Peut-on parler ici de permanence précaire?

Conditions de travail

Les questions de l'enquête ont amené certains répondants à exprimer leur opinion sur leurs conditions de travail.

Réagissant à l'idée de qualification, un répondant dit : « Je ne crois pas qu'il existe une [seule] façon de faire ce travail. Chacun se débrouille pour trouver par quels moyens y arriver ».

Plusieurs répondants ont manifesté le besoin de repères quant aux échelles salariales en cours dans le milieu. Ce questionnement témoigne du besoin des répondants de sortir d'un certain isolement.

Les deux réactions suivantes doivent être prises en considération par les gestionnaires de la formation continue : un répondant a mentionné qu'il y a une très nette distinction à faire entre « juniors » et « seniors » et que cela devrait être pris en compte dans l'organisation d'activités de formation pour établir le seuil entre niveau intermédiaire et niveau avancé. Un répondant a insisté sur l'importance de la qualité du travail à maintenir, même si un membre de l'équipe part en formation. Hélas, il arrive souvent que personne n'est désignée pour remplacer un membre du personnel qui s'absente.

3.4 POLYVALENCE OU SPÉCIALISATION

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

1. Compte tenu du contexte de travail dans le milieu du théâtre, diriez-vous que vous devez augmenter votre polyvalence/augmenter votre niveau de spécialisation?
2. En ce qui vous concerne, diriez-vous que pour vous des cours de perfectionnement seraient nécessaires/utiles/plus ou moins utiles?
3. En ce qui concerne votre formation et vos compétences actuelles, diriez-vous que vous êtes satisfait/plutôt satisfait/plutôt insatisfait/insatisfait?

TABLEAU 15

NÉCESSITÉ DE CHANGEMENT : POLYVALENCE ET SPÉCIALISATION

	N	Augmenter la polyvalence	Augmenter la spécialisation	Augmenter les deux	Aucun changement
Montréal	21	15	18	12	
Québec	6	6	2	2	
Autres	8	3	4	1	1
TOTAL	**35**	**24**	**24**	**15**	**1**
	100 %	69 %	69 %	43 %	3 %

Un seul répondant estime son niveau de polyvalence et de spécialisation adapté au contexte de travail du milieu du théâtre. Tous les autres répondants estiment, en proportions égales, qu'ils doivent augmenter leur polyvalence ou leur spécialisation et 43 p. 100 pensent qu'ils doivent augmenter les deux.

Il peut paraître paradoxal de combiner le besoin de polyvalence et le besoin de spécialisation. Mais les répondants donnent avec précision la justification de ce paradoxe et des besoins de perfectionnement variés qui en découlent :

- Le travail se fait en petite équipe et on a peu de ressources humaines. Il faut donc augmenter sa polyvalence et combler les lacunes de l'équipe dans certains secteurs. Tout le monde doit savoir tout faire et aussi augmenter son niveau de spécialisation.
- L'exécution de tâches variées demande de la polyvalence mais pour performer, il faut se spécialiser, aller plus loin, se mettre à jour.
- Certaines situations d'affaires ou d'intégration au travail obligent à s'approprier de nouvelles connaissances.
- La vie est dure ! Il faut augmenter la polyvalence et la spécialisation, sinon on stagne.

3.4.1 UTILITÉ DU PERFECTIONNEMENT

Un répondant estime qu'il a le savoir-faire, mais n'a pas le temps de faire tout le travail. 74 p. 100 des répondants estiment que le perfectionnement leur serait utile, et 17 p. 100 estiment qu'il leur serait nécessaire. Mais les justifications ne sont pas précises :

- il faut se perfectionner parce qu'on est jeune;
- c'est important de toujours suivre des cours;
- c'est utile mais pas nécessaire : on peut fonctionner sans perfectionnement, mais en suivre, c'est un plus.

3.4.2 SOLIDITÉ DES ACQUIS

En fait, 34 des 35 répondants (97 p. 100) se disent satisfaits ou plutôt satisfaits de leur formation et de leurs compétences actuelles. Quatre répondants suggèrent une formation qui s'adapte mieux au contexte. Ils mentionnent le besoin de connaissances en marketing, en développement de public, en commerce international et en technologie.

3.5 TYPES DE FORMATIONS SOUHAITÉES

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

4. Pouvez-vous nommer deux sujets sur lesquels un cours de perfectionnement vous serait le plus utile?
5. Si on vous offrait ces cours, diriez-vous que la probabilité que vous les suiviez est très forte/forte/faible/très faible.

Une question ouverte permettait aux répondants de nommer deux sujets pour lesquels un cours leur serait le plus utile. La liste de ces sujets proposés par les répondants se trouve en ANNEXE 3.

La très grande majorité des répondants a été en mesure de cibler le type de perfectionnement qui lui serait le plus utile :

- 91 p. 100 des 35 répondants ont fait la suggestion d'au moins un sujet estimé le plus utile à leur perfectionnement;
- 20 des 21 répondants de Montréal ont suggéré 34 sujets (60 p. 100 des suggestions). Les 6 répondants de Québec ont suggéré 13 sujets (23 p. 100 des suggestions). Six des huit répondants résidant dans les autres régions ont suggéré 10 sujets (17 p. 100 des suggestions).

Nous présentons ici le bilan de ces réponses après les avoir regroupées selon six grands champs de perfectionnement :

- 23 p. 100 des réponses font état de sujets liés aux connaissances ou habiletés en **gestion** (administration générale et financière);
- 30 p. 100 des réponses font état de sujets liés aux connaissances ou habiletés en **gestion** (stratégie, technique et résolution de problèmes en mise en marché, développement de public et diffusion);
- 23 p. 100 font état de sujets liés à l'appropriation d'**outils informatiques** et de **nouvelles technologies**;
- 19 p. 100 font état de sujets liés au développement d'**habiletés personnelles** (langue seconde, créativité, esprit d'analyse);
- 3 p. 100 font état de sujets liés à la **formation générale** (histoire);
- 2 p. 100 font état de sujets liés au **théâtre**.

Si, parmi ces sujets, une activité leur était offerte, la probabilité qu'elle soit suivie serait de 95 p. 100 à Montréal, de 83 p. 100 à Québec, de 62 p. 100 dans les autres régions et de 86 p. 100 pour l'ensemble des répondants

3.5.1 PROPOSITION DE 15 ACTIVITÉS DE FORMATION

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

6. Je vais maintenant vous énumérer quelques titres d'activités de perfectionnement. Indiquez-moi si l'un ou l'autre de ces cours conviendrait à vos besoins en perfectionnement? [Liste de 15 titres et 1 réponse ouverte]

6a. Quel serait l'ordre de priorité parmi les activités de perfectionnement que vous avez choisies?

7. Si on vous offrait ces cours, diriez-vous que la probabilité que vous les suiviez est très forte/forte/faible/très faible.

8. Diriez-vous que vous seriez disponible à les suivre au cours des 6 prochains mois/au cours des 12 prochains mois/autre délai à préciser.

9. Si on vous offrait un accès à des cours de perfectionnement, diriez-vous que vous les suivriez pour élargir le champ des employeurs potentiels/pour faciliter la réalisation de votre travail/pour améliorer vos conditions salariales/pour progresser dans l'organisme où vous travaillez actuellement.

Le détail des choix de réponses indiquant quelles activités de formation conviendraient aux besoins de perfectionnement des participants est présenté en ANNEXE 4. Nous regroupons selon trois rangs de priorité, l'intérêt manifesté par les répondants aux propositions d'activités qui leur étaient soumises.

Activités les plus pertinentes (55 % des mentions et plus)

Élaboration d'activités de développement de public
Participation aux festivals et aux marchés internationaux du spectacle
Évaluation de stratégies promotionnelles
Planification budgétaire des sommes allouées à la promotion, à la publicité et au développement de public
Langue seconde
Organisation de tournées internationales

Activités pertinentes (45 à 54 % des mentions)

Maîtrise d'un logiciel de mise en page et de traitement graphique
Développement de partenariat avec le milieu du tourisme
Marketing du théâtre
Négociation de contrat

Activités les moins pertinentes (44 % des mentions et moins)

Maîtrise d'un logiciel de base de données
Négociation et fixation du prix de vente des spectacles
Techniques de vente
Connaissance du réseau de diffusion québécois
Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte

Si on analyse plus en détail la proportion relative de chaque choix de réponses, on peut distinguer des particularités régionales. On constate que les choix font l'objet de priorités très différentes d'une région à l'autre et qu'un effort d'adaptation à chaque milieu s'impose pour satisfaire les besoins.

TABLEAU 16

VARIANTES RÉGIONALES DES BESOINS

	Les 5 activités les plus pertinentes	Activités les moins pertinentes
Montréal	Négociation de contrat Marketing du théâtre Évaluation de stratégies promotionnelles Maîtrise d'un logiciel de base de données Planification budgétaire des sommes allouées à la promotion, à la publicité et au développement de public	Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte
Québec	Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte Techniques de vente Maîtrise d'un logiciel de mise en page et de traitement graphique Maîtrise d'un logiciel de base de données Connaissance du réseau de diffusion québécois Élaboration d'activités de développement de public	Négociation et fixation du prix de vente des spectacles Négociation de contrat
Autres régions	Négociation de contrat Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte Connaissance du réseau de diffusion québécois Participation aux festivals et aux marchés internationaux du spectacle Développement de partenariat avec le milieu du tourisme	Maîtrise d'un logiciel de base de données Techniques de vente

3.5.2 DISPONIBILITÉ POUR LE PERFECTIONNEMENT

Si les répondants se voyaient offrir une formation répondant à leurs besoins, les probabilités qu'elle soit suivie à court terme (au cours des 6 prochains mois) seraient de 33 p. 100 à Montréal, de 33 p. 100 à Québec, de 25 p. 100 dans les autres régions et de 31 p. 100 pour l'ensemble des répondants. Les probabilités qu'elle soit suivie à moyen terme (au cours des 12 prochains mois) seraient de 52 p. 100 à Montréal, de 66 p. 100 à Québec, de 62 p. 100 dans les autres régions et de 57 p. 100 pour l'ensemble des répondants.

Cependant, les répondants ont fait valoir que la disponibilité pourrait changer selon la charge de travail (1 personne), qu'il serait bon que l'activité soit offerte durant les mois de plus grande disponibilité (2 personnes) sans préciser de quels mois il s'agissait, que la probabilité de leur participation serait plus forte dans un délai supérieur à 12 mois (2 personnes).

Les réponses positives ont été accompagnées des nuances suivantes :

- il n'y a pas de formation académique collégiale ou universitaire; c'est un manque;
- bien cibler les besoins spécifiques, bien adapter les activités, éviter la perte de temps;
- éviter les périodes de demandes de subventions;
- la motivation sera plus grande si c'est gratuit;
- les frais devront respecter les limites budgétaires;
- bien arrêter l'activité dans le temps (différent d'un cours s'étendant sur une session académique);
- respecter les périodes de l'année les plus propices;
- un cours de jour si possible;
- respecter un délai raisonnable entre la période d'inscription et la tenue de l'activité.

Les réponses négatives ont été accompagnées, dans tous les cas, de nuances évoquant le manque de temps, la charge de travail et les limites budgétaires. Nous relevons trois commentaires signalant des situations particulières :

- on a déjà une activité de perfectionnement planifiée à court terme;
- le calendrier n'est pas évident à établir pour un pigiste qui a d'autres contrats à honorer;
- les 3 permanents ont si peu de temps que le temps de formation devient du temps supplémentaire.

3.5.3 MOTIVATIONS POUR LE PERFECTIONNEMENT

Tous les répondants sans exception ont associé le perfectionnement à une façon de faciliter la réalisation de leur travail. Les caractéristiques du milieu font que l'amélioration des conditions salariales (23 p. 100 des répondants) et l'élargissement du champ des employeurs (29 p. 100 des répondants) ne sont pas des motivations significatives. Mais la majorité des répondants (54 p. 100) suivraient des cours de perfectionnement pour progresser dans l'organisme où ils travaillent. On peut voir là une forme d'engagement généreux envers l'organisme et le secteur.

Deux nuances sont à noter. Un répondant remarque que le travailleur autonome ne vise pas à élargir le champ de ses employeurs potentiels (il aurait été plus juste d'évoquer aussi l'élargissement des clients du travailleur autonome). Un autre répondant ironise en disant qu'il est impossible de progresser dans son organisme sans prendre l'emploi de quelqu'un d'autre.

3.5.4 FORMATION DÉJÀ SUIVIES

RAPPEL DES QUESTIONS POSÉES

10. Avez-vous suivi des activités de perfectionnement au cours des deux dernières années?

10a. Sur quel sujet portait ce(s) perfectionnement(s)? Auprès de quelle ressource l'avez-vous suivi? Qui en a défrayé les coûts?

10b. Ce perfectionnement a-t-il contribué à élargir le champ des employeurs potentiels/à faciliter la réalisation de votre travail/à améliorer vos conditions salariales/à favoriser votre progression dans l'organisme où vous travaillez actuellement.

Au cours des deux années qui ont précédé l'enquête, 20 des 35 répondants (57 p. 100) ont suivi au moins une activité de formation. Les répondants de Montréal ont été relativement plus actifs (67 p. 100 des répondants de ce groupe) que les répondants des autres régions (50 p. 100 de ce groupe) et de Québec (33 p .100 de ce groupe).

66 p. 100 des activités ont été suivies à Montréal. Les activités tenues à Québec et dans les autres régions représentaient dans les deux cas 17 p. 100 de l'ensemble.

La liste détaillée des activités suivies par les répondants se trouve en ANNEXE 5. L'analyse montre que le perfectionnement portait sur :

- le développement des habiletés de **gestion** (mise en marché, développement de public et diffusion) (8 activités; 6 répondants);
- l'appropriation des **outils informatiques** et **nouvelles technologies** (4 activités; 5 répondants);
- le développement d'**habiletés personnelles techniques** (3 activités; 3 répondants);
- le développement d'**habiletés personnelles générales** (3 activités; 3 répondants);
- la poursuite de la **formation académique** (3 programmes; 3 répondants).
- le développement des habiletés spécifiques au **théâtre** (2 activités; 2 répondants).

Ressources publiques et privées

Un répondant de Montréal et deux répondants « autres régions » étaient en fait en situation de formation continue dans un programme d'études universitaires (certificat en administration, baccalauréat en création visuelle, maîtrise en gestion des arts).

Cinq autres répondants ont eu recours aux services des établissements publics de formation (quatre au niveau collégial et un au niveau universitaire) pour leur perfectionnement.

Quant aux ressources qui ont offert des activités de formation, cinq répondants ont suivi une activité CINARS; six répondants ont eu recours aux services de ressources privées de formation (1 répondant) et de consultation (5 répondants); deux répondants ont suivi leur activité de formation avec des ressources du milieu du théâtre.

Financement du perfectionnement

Le financement de ces activités était pris en charge par l'employeur dans 14 des 24 cas (58 p. 100) et par le répondant lui-même dans 6 cas (25 p. 100). La mention d'une aide ou d'une subvention gouvernementale n'est pas assez précise pour qu'on puisse en faire l'analyse (un répondant a mentionné le soutien du CRC de sa région, un autre celui d'Emploi Québec, un troisième le programme des prêts et bourses).

Impact du perfectionnement

Confirmant l'objectif du perfectionnement énoncée ci-dessous, les répondants qui ont suivi une activité de formation au cours des deux dernières années, l'ont fait avec l'impression que cela a d'abord facilité la réalisation de leur travail (85 p. 100 des répondants) et favorisé leur progression dans l'organisme où ils travaillent (50 p. 100 des répondants). Par ailleurs, 40 p. 100 des répondants considèrent avoir élargi le champ de leurs employeurs potentiels. Toutefois, la proportion de ceux qui estiment améliorer leurs conditions salariales n'est que de 10 p. 100.

3.6 CONCLUSION

Le perfectionnement est une dimension personnelle concrète dans l'activité et les projets professionnels des répondants qui exercent dans leur organisme une fonction de mise en marché, de diffusion ou de développement de public.

Ces personnes travaillent dans des conditions qui ne facilitent pas leurs disponibilités personnelles et organisationnelles à des activités de formation. Mais la grande majorité des répondants ont exprimé leurs intérêts et leurs besoins à s'engager concrètement dans une formation avec, comme motivations principales, de faciliter leur travail et de faire progresser l'organisme qui les emploie.

Les responsabilités de mise en marché, de développement de public et de diffusion qui caractérisent l'échantillon des organismes et les tâches des répondants font que plusieurs des besoins exprimés renvoient aux connaissances et aux habiletés de gestion-marketing et de communication en contexte international. Mais il y a aussi les besoins de base de nature technique : ainsi l'appropriation des outils informatiques et des nouvelles technologies est une catégorie significative des besoins de perfectionnement exprimés par les répondants.

Une légère mais nette distinction est faite par les répondants pour que les offres d'activités respectent non seulement leur rythme et leur volume de travail mais aussi la particularité régionale des besoins. Ces nuances touchent aussi le choix de la ressource et la particularité du niveau d'expertise adéquat à donner à l'activité (intermédiaire ou avancé) selon le bagage d'acquis des participants visés.

Annexes

ANNEXE 1

ORGANISMES OU PROGRAMMES PRESSENTIS COMME RESSOURCES ÉVENTUELLES

ordre alphabétique	CATÉGORIE DE REVENU ANNUEL DES ORGANISMES			
	inférieur à 100 000 $	de 100 000 $ à 250 000 $	de 250 000 $ à 500 000 $	supérieur à 500 000 $
Agence BCP (publicité)				X
Conseil des arts - Brigade volante		X	X	
Centre local d'emploi		X		
École HEC (2 fois : un prof et pas un stagiaire)		X		X
École du Show-Business		X		
Optimum - Cossette (pour financement)				X
Groupe Malette Maheu (pour approche «business»)			X	
Ministère de l'Éducation		X		
Ministère du Commerce international		X		
Maison Théâtre		X		
Périscope		X		
Théâtre des Deux Mondes (codirectrice artistique)		X		
TAC		X		
Un programme local de développement		X		
Une compagnie qui fait ses programmes et ses abonnements			X	
Une firme comptable	X			
Une firme en études de marché				X
Aucune ressource (non précisé)	3	2	4	4
NOMBRE D'ORGANISMES PAR CATÉGORIE DE REVENU	N= 7	N= 7	N= 8	N=12

ANNEXE 2

PERSONNES PRESSENTIES COMME RESSOURCES ÉVENTUELLES

ordre alphabétique	CATÉGORIE DE REVENU ANNUEL DES ORGANISMES			
	inférieur à 100 000 $	de 100 000 $ à 250 000 $	de 250 000 $ à 500 000 $	supérieur à 500 000 $
Louise Allaire (Périscope)		X		
Léo Beaulieu (QDF)			X	
Ginette Bergeron				X
Michel Bernatchez (Ex Machina) (recherche de financement)		X		
Lise Bissonnette				X
Marie-France Bruyère (Coups de théâtre)			X	
Hélène Dumas (anciennement à Ubu)			X	
Marcelle Duguay (Deux Mondes) (expérience de l'international; 2 fois)			X	
Nicole Doucet (La Maison Théâtre)		X		
Marc Goudreau (mise en marché et développement de public)		X		
Phyllis Lambert				X
Pierre Lapointe (autrefois Parminou)		X		X
Odette Lavoie (Carousel; 2 fois)			X	
Paul Lefebvre (Telaki Duniya)			X	
Stéphane Leclerc (TNM)		X		
La Licorne (les gens de...)				X
Aucune réponse ou pas de réponse	7	3	5	8
NOMBRE D'ORGANISMES PAR CATÉGORIE DE REVENU	N= 7	N= 7	N= 8	N=12

ANNEXE 3

ACTIVITÉS DE FORMATION JUGÉES LES PLUS UTILES

	Montréal	Québec	Autres régions
GESTION (ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET FINANCIÈRE)			
Recherche de commanditaires	x	x	
Questions de protocole		x	
Négociation de contrats	x		
Administration financière de haut niveau	x		
Gestion financière	x		
Comment fonctionner avec les subventions			x
Montage financier	x		
Gestion de crise (d'artiste)	x		
Gestion budgétaire appliquée	x		
Gestion-administration			x
Créativité organisationnelle			x
Gestion des arts			x
(13 MENTIONS) 23%			
GESTION (MISE EN MARCHÉ; DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC; DIFFUSION)			
Approche marketing-vente	xx		
Impact publicitaire des imprimés	x		
Vente		x	
Approche des clients potentiels	x		
Développement de public	x	x	
Développement de marché à l'international	x		
Communications (approches spécialisées)	x		
Tournées internationales	x	x	
Mise en marché	x		
Marketing des arts (techniques avancées)		x	x
Réseaux de diffusion étrangers	x		
Gestion de salle			x
Organisation d'activités parallèles au spectacle			x
(17 MENTIONS) 30 %			

ANNEXE 3

ACTIVITÉS DE FORMATION JUGÉES LES PLUS UTILES (SUITE)

	Montréal	Québec	Autres régions
OUTILS INFORMATIQUES et NOUVELLES TECHNOLOGIES			
Logiciels en art graphique	x		
Logiciel Quark xpress	x		
Excel		x	x
Windows		x	
Base de données	xxx		
Internet (courrier et navigation)	xx		
Nouvelles technologies, informatique		x	x
Multimédia et Internet	x		
(13 MENTIONS) 23 %			
HABILETÉS PERSONNELLES			
Créativité	x	x	
Perfectionnement en français	x	x	
Anglais langue seconde	xx	xx	
Espagnol	x		
Allemand	x		
Habileté et esprit de synthèse	x		
(11 MENTIONS) 19 %			
FORMATION GÉNÉRALE			
Formation générale en histoire du théâtre	x		
Rencontres, conférences, tables rondes, festivals étrangers	x		
(2 MENTIONS) 3 %			
THÉâTRE			
Théâtre			x
(1 MENTION) 2 %			
TOTAL			
(57 MENTIONS) 100 %	34 60 %	13 23 %	10 17 %

ANNEXE 4

PERTINENCE DES PROPOSITIONS D'ACTIVITÉ SOUMISES AUX INDIVIDUS (RÉPONSES POSITIVES SEULEMENT)

	MONTRÉAL n=21	QUÉBEC n=6	AUTRES n=8	TOTAL n=35
Élaboration d'activités de développement de public	15	5	5	25 71 %
Participation aux festivals et aux marchés internationaux du spectacle	13	4	6	23 66 %
Évaluation de stratégies promotionnelles	14	3	5	22 63 %
Planification budgétaire pour la promotion, la publicité et le développement de public	13	4	4	21 60 %
Langue seconde	12	3	5	20 57 %
Organisation de tournées internationales	12	3	5	20 57 %
Maîtrise d'un logiciel de mise en page et de traitement graphique	11	5	3	19 54 %
Développement de partenariat avec le milieu du tourisme	11	3	5	19 54 %
Marketing du théâtre	11	2	4	17 49 %
Négociation de contrat	8	1	5	14 40 %
Maîtrise d'un logiciel de base de données	8	3	2	13 37 %
Négociation et fixation du prix de vente des spectacles	8	1	3	12 34 %
Techniques de vente	6	3	1	10 28 %
Connaissance du réseau de diffusion québécois	5	2	3	10 28 %
Maîtrise d'un logiciel de traitement de texte	2	2	2	6 17 %

ANNEXE 5

ACTIVITÉS DE FORMATION DÉJÀ SUIVIES

	Montréal	Québec	Autres régions
GESTION (MISE EN MARCHÉ, DÉVELOPPEMENT DE PUBLIC, DIFFUSION)			
• Préparation à l'exportation	x		
• Atelier sur le marché de l'Amérique latine	x		
• Le nouveau marketing (1 jour)		x	
• Tournées internationales	x		
• Diffusion internationale	x		
• Marketing			x
• Relation avec le client			x
• Développement international	x		
(8 MENTIONS) 33 %			
OUTILS INFORMATIQUES et NOUVELLES TECHNOLOGIES			
• Base de données File Maker Pro	xx		
• Les bases de la diffusion Internet	x		
• Implantation de Windows	x		
• Traitement de texte	x		
(5 MENTIONS) 21 %			
HABILETÉS PERSONNELLES TECHNIQUES			
• Gestion du temps	x		
• Les quatre étapes de la production imprimée	x		
• La chaîne graphique	x		
(3 MENTIONS) 13 %			
HABILETÉS PERSONNELLES GÉNÉRALES			
• Français écrit			
• Anglais	x	x	
• Planification stratégique en milieu de travail		x	
(3 MENTIONS) 13 %			

ANNEXE 5

ACTIVITÉS DE FORMATION DÉJÀ SUIVIES (SUITE)

	Montréal	Québec	Autres régions
FORMATION ACADÉMIQUE			
• Bac interdisciplinaire en création visuelle			x
• Maîtrise en Administration des arts	x		
• Certificat en administration			x
(3 MENTIONS) 13 %			
THÉÂTRE			
• Comment jouer le théâtre russe	x		
• Mise en scène		x	
(2 MENTIONS) 8 %			
TOTAL			
(24 MENTIONS) 100 %	16 66 %	4 17 %	4 17 %