

CULTURE 3.0

IMPACT DES
TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ÉMERGENTES
SUR LES RESSOURCES HUMAINES
DU SECTEUR CULTUREL

OCTOBRE 2011



Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

Cultural
Human Resources
Council

REMERCIEMENTS

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel tient à remercier les membres du Comité directeur (annexe C) de *l'Étude sur l'impact des technologies numériques émergentes sur les ressources humaines du secteur culturel* qui en ont guidé la réalisation depuis le début, sous la direction de la présidente du comité, Pat Feheley. Le CRHCS remercie également les experts et les multiples entreprises, gouvernement, organismes sans but lucratif, les leaders culturels indépendants, les gestionnaires et les travailleurs qui ont partagé leur savoir et leurs idées lors des entrevues, des groupes de discussion et d'un forum interactif en ligne. De plus, le CRHSC est reconnaissant envers ceux qui ont participé à la table ronde nationale de 2011 qui a permis de préciser les recommandations du rapport final.

Ce rapport a été préparé par Nordicity Group Ltd. sous la direction de Peter Lyman, associé principal. Le rapport a été rédigé et recherché par Stuart Jack (associé), Kurt Eby and Kristian Roberts (gestionnaires), Julie Whelan (conseil-expert), and Mila Dechef-Tweddle (analyste).

Les remerciements vont également à la contribution faite par les experts en matière : Lynda Brown (Médias numériques), Line Côté (Arts de la scène/ Cinéma et radiotélédiffusion/RH), Diane Davy (Création littéraire et édition - livres et magazines/RH), Jane Dysart (Patrimoine – Bibliothèques et archives), Jerry Ell (Arts visuels et métiers d'art), Ron Lamoureux (Musique et enregistrement sonore), Jessica Litwin (Praticiens en milieu culturel), Raymond Montpetit (Patrimoine – Musées), Joanne Morrow (Arts de la scène), Gilbert Ouellette (Médias numériques/Cinéma et radiotélédiffusion/RH) et Christina Sjoberg (Patrimoine – Musées); ainsi qu'au personnel du CRHSC: Susan Annis (directrice générale), Denise Perrier (gestionnaire principale de projet), Geneviève Guilmette (gestionnaire de projet), Michael Lechasseur (coordonnateur du site Web) et Marc-André Girouard (gestionnaire - Communications et Marketing).

Tous droits réservés. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel vous invite à copier ou à imprimer ce document à des fins non commerciales, personnelles et éducatives seulement. L'information présentée ne peut être reproduite, modifiée ou redistribuée, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, pour tout usage autre que ceux mentionnés ci-haut, sans l'autorisation écrite préalable du CRHSC.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Ce projet a été financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1. INTRODUCTION	1
But et objectifs de l'étude.....	2
Description de la méthodologie.....	2
2. LE CONTEXTE ASSOCIÉ AU NUMÉRIQUE	5
Au-delà des chiffres : l'importance du secteur culturel.....	5
Tendances et enjeux liés au numérique.....	7
Le vent tourne : impacts structureaux des technologies numériques émergentes.....	8
3. DÉFINITIONS ET CONCEPTS	11
Technologies numériques « émergentes ».....	11
Compétences associées au numérique.....	12
Terminologie commerciale et administrative.....	13
Catégories des RH.....	14
4. CONSTATATIONS	15
La migration vers le numérique au long de la chaîne de valeur.....	15
Intégration du numérique au sein du secteur culturel.....	17
Constatations : perspectives régionales, linguistiques et démographiques.....	18
5. RECOMMANDATIONS TRANSECTORIELLES	24
Compétences en gestion et en marketing dans le domaine numérique.....	24
Modules d'apprentissage des compétences en gestion.....	26
Amélioration continue des compétences et leadership.....	27
Programmes de mentorat.....	29
Instruments de collaboration.....	30
Sommaire des recommandations transsectorielles.....	32
6. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA RADIODIFFUSION	33
Nouveaux diplômés : compétences en gestion et en leadership dans le domaine numérique.....	33
Mise à niveau des compétences dans le domaine numérique.....	34
Stages axés sur le volet numérique.....	35
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur de la radiodiffusion.....	36
7. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DU CINÉMA ET DE LA TÉLÉVISION	37
Point de vue de l'industrie sur les besoins liés aux compétences.....	37
Ateliers sur les compétences dans le domaine du numérique.....	38
Incubateurs de collaboration.....	39
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur du cinéma et de la télévision.....	41
8. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES	42
Mise à jour du répertoire des compétences.....	42
Banque nationale de cours en ligne.....	43
Séminaires sur les technologies perturbatrices.....	44
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur des médias numériques.....	45

9. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES ARTS VISUELS ET DES MÉTIERS D'ART	46
Formation et objectifs relatifs à l'élargissement de l'auditoire	46
Expositions associées aux nouveaux médias et aux arts numériques	48
Contrats d'utilisation multiplateforme	49
Archivage et conservation dans le domaine du numérique	50
Promotion des techniques numériques	51
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur des arts visuels et des métiers d'art	53
10. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DU PATRIMOINE	54
Stratégie adaptative relative aux compétences numériques dans le secteur du patrimoine	54
Flexibilité de l'apprentissage	55
Nouveaux modèles de gestion	56
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur du patrimoine	57
11. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES ARTS DE LA SCÈNE	59
Initiatives de mentorat inversé relativement aux compétences dans le domaine du numérique	59
Accès à des compétences spécialisées	60
Répertoire des formations dans le domaine du numérique	61
Mutualisation du savoir	61
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur des arts de la scène	63
12. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA MUSIQUE ET DE L'ENREGISTREMENT SONORE	64
Intégration des compétences associées à la gestion, à l'entrepreneuriat et au numérique	64
Élargissement des programmes d'enseignement de base en musique	65
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur de la musique et de l'enregistrement sonore	67
13. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA CRÉATION LITTÉRAIRE ET DE L'ÉDITION	68
Recherche sur les tendances et les incidences	68
Mise à niveau des compétences techniques et de gestion	69
Initiatives de mentorat relativement aux compétences dans le domaine du numérique	70
Besoins associés aux travailleurs contractuels	71
Ressources pour favoriser la rétention	72
Sommaire des recommandations relatives au sous-secteur de la création littéraire et de l'édition	73
14. ANNEXES	74



SOMMAIRE

Contexte - Raison d'être de l'étude

Au cours de la dernière décennie, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a progressivement constaté l'impact grandissant des technologies numériques émergentes sur l'ensemble du secteur culturel, notamment dans le domaine des ressources humaines (RH). De fait, l'*Étude sur les RH dans le secteur culturel 2010*¹ faisait état de la « vague numérique » qui touche tous les maillons de la chaîne de création du secteur culturel, soit la création, la production, la distribution, le marketing et la conservation. L'étude de 2010 faisait de cette question l'enjeu prépondérant pour l'ensemble des sous-secteurs de l'industrie de la culture auxquels s'intéresse le CRHSC, soit : la radiodiffusion; le cinéma et la télévision; les médias numériques; les arts visuels et les métiers d'art; le patrimoine; les arts de la scène; la musique et l'enregistrement sonore; la création littéraire et l'édition.

Ces incidences liées à l'ère numérique donnent lieu à d'importantes considérations en ce qui concerne les RH du secteur culturel. En effet, pour favoriser leur adaptation à ces nouvelles réalités numériques, les travailleurs œuvrant dans l'un ou l'autre des sous-secteurs de l'industrie de la culture auront besoin d'une formation reposant sur un apprentissage structuré, mais aussi de programmes d'amélioration continue des compétences, d'initiatives de mentorat et de stages en milieu de travail. Ces intervenants voudront également s'assurer d'un accès à certaines connaissances, comme des pratiques exemplaires et du matériel de formation, afin de tirer le meilleur parti des technologies numériques.

Le CRHSC a pour mission de « renforcer la main-d'œuvre de la culture au Canada en démontrant du leadership et en trouvant des solutions innovatrices aux problèmes de ressources humaines ». Dans le cadre de ce mandat, il incombe clairement au CRHSC d'épauler le secteur culturel afin de lui permettre de naviguer parmi ces incidences liées à l'ère numérique. À ces fins, le Conseil a retenu les services de la firme Nordicity pour entreprendre cette étude sur l'*Impact des technologies numériques émergentes sur les ressources humaines du secteur culturel*, dont le titre abrégé *Culture 3.0* vise à souligner l'incidence du Web et des autres technologies numériques.

Le but de la présente étude est le suivant :

Évaluer l'impact des technologies numériques émergentes sur les huit sous-secteurs de l'industrie de la culture, et recommander des solutions prioritaires pour affronter les défis que posent ces technologies numériques tout en tirant le meilleur parti des possibilités qui leur sont inhérentes.

¹ Publiée en décembre 2010.





Contexte - L'incidence du secteur culturel sur l'économie, l'emploi et le commerce

Au Canada, les œuvres des artistes et des créateurs de contenu culturel constituent un facteur d'enrichissement national et donnent à la face du monde un certain écho du pays et de ses habitants. En outre, le secteur culturel s'avère un contributeur de premier plan à l'économie canadienne. Selon le Conference Board du Canada, le secteur culturel a créé en 2007 une valeur ajoutée réelle de plus de 46 milliards de dollars pour le produit intérieur brut (PIB), ce qui représente 3,8 % de l'ensemble de l'économie². Outre l'enrichissement notable issu des initiatives culturelles, le secteur culturel en soi emploie directement plus de 650 000 Canadiens et Canadiennes à l'échelle nationale³.

En termes d'exportation, les données « officielles » relatives au secteur culturel établissent généralement la valeur des exportations canadiennes associées à la culture à environ 2,1 milliards de dollars (en 2006)⁴. Or, ces données sous-estiment la valeur réelle des exportations de produits culturels canadiens. À titre d'exemple, entre 1999 et 2008, les productions tournées localement au Canada se chiffraient en moyenne à 1,7 milliard de dollars⁵, ces données n'étant cependant pas comptabilisées comme des « exportations », même si ce devrait être le cas (au même titre que l'attraction de touristes étrangers).

Il apparaît clairement que le secteur culturel sait faire usage des technologies numériques pour augmenter le volume des exportations au sein d'une économie canadienne fondée sur le savoir. Ainsi, certains chefs de file du sous-secteur de l'édition (comme Harlequin Enterprises) ont fait figure de pionniers en matière de distribution de livres numériques en recourant à divers moyens de rejoindre les consommateurs à cet égard. De même, certaines sociétés de production dans le domaine du cinéma et de la télévision (comme Epitome Picture) ont réussi à transposer leurs marques de commerce (*Degrassi: The Next Generation* en l'occurrence) au profit de diverses plateformes numériques qui accueillent déjà d'autres gammes de produits. L'innovation se constate par ailleurs au sein du domaine des arts de la scène au Canada, où des compagnies de premier plan (comme le Cirque du Soleil) intègrent régulièrement dans leurs productions renommées divers effets numériques d'avant-garde. De plus, plusieurs maisons d'enregistrement offrent aux consommateurs un accès à leur contenu par le biais de leur site Web (c'est le cas notamment de Maplecote, dont le site Web propose depuis longtemps un accès facile au contenu de plus de 800 artistes canadiens). Dans le domaine des arts visuels et des métiers d'art, nombreux sont les arts visuels au sein desquels on ne se contente pas d'utiliser les outils numériques propres à leur moyen d'expression, mais où on les invente tout simplement. Quant aux institutions vouées au patrimoine, celles-ci n'hésitent pas à faire une place de plus en plus importante aux technologies numériques pour faciliter l'interaction avec leur auditoire, que ce soit sur les lieux mêmes ou dans une perspective plus large.

Le secteur culturel contribue directement à l'économie canadienne, mais il y laisse aussi une trace encore plus marquante et plus profonde. De fait, on constate que la créativité propre au secteur culturel est de plus en plus souvent fusionnée avec d'autres secteurs, comme la médecine ou l'ingénierie, ce qui favorise de nouvelles approches en matière de production, de distribution ou de marketing. Dès lors, il apparaît nettement que la vivacité du secteur culturel aura tendance à déteindre sur les autres secteurs de l'économie, et à les consolider par conséquent. La synergie croissante entre le secteur culturel et celui des technologies de l'information et des communications (TIC) permet à de nouvelles entreprises d'émerger et de s'intéresser en fin de compte à un marché d'envergure planétaire. Alors que l'économie canadienne poursuit sa transition vers une économie fondée sur le savoir, on ne saurait que constater l'importance grandissante de la créativité inhérente au secteur culturel.

Toutefois, ces changements supposent aussi de nouveaux défis. Certes, une bonne partie de ces retombées associées à l'ère numérique donnent lieu à diverses perspectives susceptibles de consolider le rôle du secteur culturel à titre de force motrice d'envergure au sein de l'économie du Canada, mais elles

² *Valoriser notre culture*, p. iv.

³ Ministère du Patrimoine canadien, <http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/infoCntr/cdm-mc/index-fra.cfm?action=doc&DocIDc=SJM092442>

⁴ *Valoriser notre culture*, p. 48.

⁵ ACPFT (2009). *Profil 2009 - Rapport économique sur la production cinématographique et télévisuelle au Canada*, préparé par Nordicity, p. 80.



posent néanmoins aux intervenants du domaine culturel un certain nombre de défis préoccupants. De fait, l'impact du monde numérique menace les artistes sur le plan individuel ainsi que les modèles de gestion sur lesquels reposent des sous-secteurs entiers. D'autre part, l'avancée des technologies numériques touche d'importants volets associés à la structure de soutien public pour le secteur culturel. On peut penser par exemple à la menace que peut représenter l'Internet à haut débit à l'égard de la structure établie du système de diffusion. De tels enjeux, si on ne s'en préoccupe pas, sauront miner la viabilité du secteur culturel et faire en sorte que celui-ci prête flanc à des pertes d'emploi et à l'affaiblissement de sa présence au sein d'un marché culturel de plus en plus planétaire. Il est clair que le leadership, l'entrepreneuriat, les pratiques exemplaires en matière de RH ainsi que le développement des compétences constituent des facteurs prépondérants pour la poursuite du développement du secteur culturel, et ce, au pays et ailleurs.

Constatations – L'intégration du numérique au sein du secteur culturel

Le rythme d'intégration des solutions numériques diffère quelque peu entre l'un ou l'autre des huit sous-secteurs de l'industrie de la culture, mais il n'existe en soi aucun critère objectif valide permettant de mesurer le rythme relatif d'intégration d'un sous-secteur à l'autre. En raison de la variété des produits culturels, il existe un flottement éventuellement vaste quant à l'intégration des technologies numériques au fil de la chaîne de création. En effet, certains sous-secteurs (comme celui des médias numériques) ont largement adopté ces technologies, c'est-à-dire que la majorité des intervenants y recourent pour accomplir la plupart des activités de la chaîne de création. Or, même s'il est vrai que le recours à ces technologies s'est fait de façon plus complète dans certains sous-secteurs que dans d'autres, il n'en demeure pas moins que l'intégration du numérique au sein de la plupart des sous-secteurs est beaucoup plus avancée qu'on ne saurait le croire.

Il apparaît évident que le sous-secteur des médias numériques aura su mieux intégrer les technologies numériques que les autres sous-secteurs : après tout, celui-ci n'était-il pas déjà « numérique » dès sa formation ? Ainsi, le sous-secteur des médias numériques est apparu en même temps que les technologies numériques, mais il a également créé lui-même d'importantes avancées dans le domaine. Il n'a cependant pas l'apanage de la conception de nouvelles technologies numériques puisque d'autres sous-secteurs s'en sont montrés capables, notamment ceux de la **radiodiffusion, du cinéma et de la télévision, des arts visuels**, ainsi que celui de la **musique et de l'enregistrement sonore**.

De fait, dans le domaine de la **musique et de l'enregistrement sonore**, les tendances des consommateurs ont forcé un important degré d'intégration des procédés numériques. Dans ce champ d'activités, la majorité des activités de conception, de production et de distribution en dépendent désormais. Le même phénomène s'applique au secteur du **cinéma et de la télévision**, où les tendances des consommateurs ainsi que les avancées propres aux équipements de production ont favorisé une intégration massive des technologies numériques. De même, le sous-secteur des **magazines et de l'édition** a connu lui aussi une vaste intégration des technologies numériques, laquelle est attribuable, dans la même veine, aux tendances de la consommation.

Le sous-secteur du **patrimoine** et celui des **arts de la scène** continuent d'« offrir » un produit physiquement concret dans un lieu tout aussi concret. Chacun de ces sous-secteurs expérimente toutefois certaines formes de distribution numérique (ex. : prestations « en direct » retransmises simultanément dans les salles de cinéma, ou visites virtuelles de musées ou de galeries d'art), mais il n'en demeure pas moins que l'attraction de visiteurs reste au cœur de ces sous-secteurs. De fait, le sous-secteur des arts de la scène et celui du patrimoine ne seront jamais tout à fait numériques, mais les technologies numériques y servent néanmoins à attirer un nombre accru de visiteurs et à rehausser la participation de l'auditoire.

Bref, un survol général permet de constater que l'intégration d'éléments numériques au sein de chacun des sous-secteurs s'avère très nuancée, et ce, même si certains d'entre eux semblent avoir intégré davantage que d'autres ces nouvelles technologies. Du reste, les frontières entre les sous-secteurs ont tendance à s'effacer à mesure que se consolide l'intégration des éléments numériques. Il semble en effet

inévitables que l'ensemble des sous-secteurs connaisse une grande évolution attribuable aux technologies numériques émergentes.

Conclusions et recommandations

En règle générale, il sera nécessaire d'améliorer les mécanismes existants et d'en créer de nouveaux afin d'accroître les compétences associées au numérique, et ce, pour tous les niveaux d'emploi dans l'ensemble des sous-secteurs. L'un des éléments de la solution consiste à veiller à ce que les nouveaux diplômés disposent des compétences techniques nécessaires pour tirer le meilleur parti des nouvelles réalités numériques, mais le personnel de niveau supérieur devra également bien saisir les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques pour leur sous-secteur afin d'orienter adéquatement leurs effectifs. En outre, puisque les technologies numériques touchent la chaîne de création de manière globale, les intervenants du milieu culturel n'hésitent pas à souligner que les besoins les plus pressants dans ce domaine tiennent à l'acquisition de compétences *en gestion* dans le domaine du numérique, soit le marketing, les finances, les stratégies, les affaires, la gestion de projet, la propriété intellectuelle et la gestion des droits de PI. On peut considérer que de tels volets sont même plus importants que la formation technique requise pour utiliser les technologies numériques émergentes.

Pour veiller à l'acquisition des compétences essentielles à l'échelle sectorielle, il faudra nécessairement adopter une approche multidimensionnelle en ce qui touche aux mécanismes de formation, notamment :

- assurer une étroite collaboration entre les établissements d'enseignement et les composantes sectorielles pour veiller à ce que la relève au sein de cette main-d'œuvre dispose des compétences les plus pertinentes;
- offrir des possibilités d'amélioration continue des compétences (comme des ateliers ou des modules permettant aux employés de mettre à niveau leurs compétences en leadership et en gestion dans le domaine du numérique);
- favoriser le mentorat afin de faciliter la mutualisation du savoir, y compris diverses activités de mentorat entre l'un et l'autre des sous-secteurs ainsi qu'un volet de « mentorat inversé » (où les employés moins anciens, mais mieux versés dans le domaine numérique sont appelés à encadrer leurs pairs de niveau supérieur).

Les travailleurs canadiens du secteur culturel ont par ailleurs su montrer des ressources remarquables pour s'adapter aux nouvelles réalités de l'ère numérique. Pour bon nombre d'entre eux, les nouvelles compétences associées au volet numérique sont acquises de façon autodidacte et maîtrisées à force d'expérimentation. De même, certaines des répercussions perturbatrices associées au numérique pourraient être circonscrites en recourant simplement à des ressources d'information ciblées. Par conséquent, on ne saurait s'attaquer aux incidences liées à l'ère numérique en se contentant d'améliorer les mécanismes de formation : il faudra au surplus veiller à concevoir, à rendre accessible et à privilégier les ressources (actuelles ou éventuelles) qui permettront de faire face aux enjeux associés à l'ère numérique, notamment sous forme de guides de pratiques exemplaires, de directives pédagogiques ou de bases de données où sont consignés des sites Web voués aux technologies numériques appliquées au secteur culturel. À ces fins, les recommandations formulées dans le cadre de la présente étude ont été soumises à l'examen minutieux du comité directeur du Conseil et revues par les participants des « ateliers de validation » tenus pour chacun des sous-secteurs à l'échelle nationale.

Sous la rubrique « Recommandations transsectorielles », le premier groupe de recommandations issues de la présente étude (cf. figure 1 ci-dessous) s'applique à l'ensemble du secteur culturel. Quant au second groupe (cf. figure 2), il contient des recommandations pour chacun des huit sous-secteurs. Chacun des groupes de recommandations est assorti d'un plan général de mise en œuvre où sont précisés le rôle du CRHSC tout comme ceux des associations sectorielles et des autres intervenants.

Figure 1 : Recommandations transsectorielles

Titre	Recommandation
Compétences en gestion et en marketing dans le domaine numérique	Veiller à ce que les programmes d'enseignement destinés à la relève dans le secteur culturel soient de plus en plus axés sur les compétences de l'économie numérique relatives à l'entrepreneuriat, à la gestion, aux affaires et au marketing.
Modules d'apprentissage des compétences en gestion	Concevoir des modules d'apprentissage accessibles et pertinents pour permettre aux entrepreneurs et aux gestionnaires qui font face à la convergence de mettre à niveau leurs compétences en gestion et en marketing.
Amélioration continue des compétences et leadership	Favoriser l'implantation d'initiatives d'amélioration continue des compétences en milieu de travail, y compris la mise en œuvre de moyens de développer les compétences en leadership permettant de faire face aux nouveaux défis découlant des technologies numériques émergentes.
Programmes de mentorat	Mettre sur pied ou élargir des initiatives de mentorat à l'échelle régionale ou nationale en se fondant sur diverses initiatives actuelles ou éventuelles (comme les communautés de praticiens ⁶) de façon à favoriser l'utilisation des technologies numériques émergentes au sein de la main-d'œuvre.
Instruments de collaboration	Concevoir une « trousse d'apprentissage » qui tienne compte de la convergence grandissante et qui permette de consolider et de mettre en commun les nouveaux outils, les ressources communes et les processus administratifs.

Outre ces recommandations transsectorielles, l'équipe chargée de l'étude est parvenue à formuler les recommandations suivantes au terme de consultations exhaustives, lesquelles sont regroupées selon les huit sous-secteurs.

Figure 2 : Recommandations sous-sectorielles

Titre	Recommandation
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA RADIODIFFUSION	
Nouveaux diplômés : compétences en gestion et en leadership dans le domaine numérique	Améliorer la formation offerte par les établissements d'enseignement afin d'y intégrer les compétences en gestion et en leadership en fonction des nouvelles réalités de la radiodiffusion multiplateforme.
Mise à niveau des compétences dans le domaine numérique	Inciter les radiodiffuseurs à adopter les pratiques exemplaires relativement à la mise à niveau des compétences pour affronter les défis d'ordre stratégique, opérationnel et productionnel imposés par les changements technologiques continus et auxquels sont confrontés tous les employés de niveau intermédiaire ou supérieur.
Stages axés sur le volet numérique	Faire en sorte que le développement des compétences dans le domaine numérique devienne une plateforme pour cerner les pratiques exemplaires applicables à des programmes de stages conçus pour tous les radiodiffuseurs, peu importe leur envergure.

⁶ Une communauté de praticiens est constituée d'un groupe de personnes (ayant souvent en commun une forme d'art, un passe-temps ou une profession) qui collaborent dans le but de partager le savoir, l'information, les expériences et les pratiques exemplaires. Ce type de communauté vise à permettre aux membres d'apprendre grâce à l'expérience des autres, et par conséquent à développer leurs propres compétences et à acquérir des connaissances sur le plan personnel et professionnel.

Titre	Recommandation
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DU CINÉMA ET DE LA TÉLÉVISION	
Point de vue de l'industrie sur les besoins liés aux compétences	Mettre à niveau les mécanismes permettant de connaître le point de vue de l'industrie quant aux programmes d'enseignement en cinéma et en télévision dans le but d'y intégrer davantage de volets axés sur les compétences en gestion, en marketing et en finances dans le domaine du numérique.
Ateliers sur les compétences dans le domaine du numérique	Accroître la quantité, la qualité et la pertinence des ateliers visant à parfaire les compétences associées au numérique, et ce, dans des domaines clés, soit les finances, la distribution ou le marketing, la gestion du flux des travaux, ainsi que la formation technique.
Incubateurs de collaboration	Faciliter et promouvoir la mise sur pied d'incubateurs pour la création de produits multimédias et immédiatement commercialisables.
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES MÉDIAS NUMÉRIQUES	
Mise à jour du répertoire des compétences	Mettre à jour les analyses existantes relativement aux lacunes dans la formation (en se basant sur des références internationales) afin de mettre en relief les compétences, les connaissances et les aptitudes requises pour occuper un poste clé dans le domaine des médias numériques, et ce, qu'il s'agisse d'un poste de recrue, d'un poste nécessitant trois ans d'expérience ou encore d'un poste de niveau supérieur. Communiquer ces données auprès des principaux partenaires d'enseignement ainsi qu'à d'autres fournisseurs de services de formation.
Banque nationale de cours en ligne	Développer des compétences en leadership, acquérir diverses connaissances et consolider certaines aptitudes associées aux travailleurs des médias numériques et au travail en équipe typique d'un tel environnement.
Séminaires sur les technologies perturbatrices	Faciliter la tenue de séminaires de courte durée (2-3 jours) où des chercheurs reconnus dans les domaines de la création de contenu, des nouvelles plateformes et des technologies perturbatrices proposent aux participants issus de l'industrie une réflexion sur les innovations et les possibilités émergentes.
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES ARTS VISUELS ET DES MÉTIERS D'ART	
Formation et objectifs relatifs à l'élargissement de l'auditoire	Cibler les objectifs relatifs à l'élargissement de l'auditoire des artistes, des associations d'artisans, des organismes dirigés par des artistes, des galeries commerciales et des musées. Concevoir et promouvoir des programmes de formation permettant de combler ces besoins distincts, mais somme toute interreliés.
Expositions associées aux nouveaux médias et aux arts numériques	Élaborer et observer des pratiques exemplaires et des guides d'orientation à l'intention des musées et des galeries d'art, portant sur les lignes directrices et les exigences techniques qui encadrent les activités d'exposition et de conservation d'œuvres d'art comportant un volet lié aux technologies ou aux médias numériques.
Contrats d'utilisation multiplateforme	Cibler les pratiques exemplaires et les modalités générales associées aux contrats conclus entre les artistes et les musées ou les galeries (publiques ou privées) au regard de l'utilisation de contenu numérique et multiplateforme.
Archivage et conservation dans le domaine du numérique	Concevoir un guide des pratiques exemplaires pour l'ensemble du sous-secteur traitant des possibilités d'archivage et de conservation dans le domaine du numérique, comprenant notamment une estimation des mesures et des ressources financières pertinentes.
Promotion des techniques numériques	Cibler et promouvoir les techniques numériques favorisant la création, la production, le marketing et l'archivage dans le domaine des arts visuels et des métiers d'art, et ce, à l'intention des artistes qui ne sont pas susceptibles (ou en mesure) de chercher de façon autonome à mettre à profit de telles aptitudes ou solutions.

Titre	Recommandation
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DU PATRIMOINE	
Stratégie adaptative relative aux compétences numériques dans le secteur du patrimoine	Faciliter l'interaction stratégique entre les organismes du secteur du patrimoine, les établissements d'enseignement et les associations professionnelles afin, d'une part, de cibler les compétences du domaine numérique nécessaires aux organismes du secteur du patrimoine et, d'autre part, de veiller à adopter des approches flexibles et accessibles en matière d'apprentissage.
Flexibilité de l'apprentissage	Promouvoir des approches flexibles en matière d'apprentissage en milieu de travail afin d'offrir aux employés des occasions d'expérimenter, d'apprendre et de progresser de diverses façons.
Nouveaux modèles de gestion	Coordonner la recherche gouvernementale et sectorielle portant sur les partenariats, les modèles de gestion et les nouvelles tendances en matière de financement, et ce, afin d'appuyer les organismes et les programmes du secteur du patrimoine.
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DES ARTS DE LA SCÈNE	
Initiatives de mentorat inversé relativement aux compétences dans le domaine du numérique	Proposer des initiatives de « mentorat inversé » selon lesquelles les travailleurs d'expérience sont soit soumis au mentorat de membres de la relève novateurs qui sont plus aguerris dans le domaine du numérique, soit susceptibles de faire un séjour dans des salles ou des environnements créatifs d'arts de la scène disposant d'équipements numériques.
Accès à des compétences spécialisées	Élaborer des stratégies afin de favoriser l'accès aux compétences spécialisées dans le domaine des technologies numériques en fonction des besoins des arts de la scène.
Répertoire des formations dans le domaine du numérique	Établir un répertoire des programmes de formation pour les arts de la scène.
Mutualisation du savoir	Donner aux professionnels des occasions de réseautage et de mettre en commun leurs connaissances, les pratiques exemplaires, les innovations et les études de cas (c'est-à-dire mettre sur pied et favoriser les communautés de praticiens).
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA MUSIQUE ET DE L'ENREGISTREMENT SONORE	
Intégration des compétences relatives à la gestion, à l'entrepreneuriat et au domaine du numérique	Cibler et promouvoir les pratiques exemplaires propres aux mécanismes de mise à niveau des compétences (ex. : ateliers, formation continue en ligne, mentorat, enseignement traditionnel) à l'intention de l'ensemble des travailleurs (recrues, employés à mi-carrière ou postes de niveau supérieur) en mettant l'accent sur les compétences associées au numérique, à l'entrepreneuriat et à la gestion.
Élargissement des programmes d'enseignement de base en musique	Inciter les établissements d'études à intégrer divers aspects des compétences associées à l'administration dans le domaine des arts, à l'entrepreneuriat, à la gestion, à la technique et aux affaires dans le cadre des cours et des programmes menant à l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme de base en musique.
RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SOUS-SECTEUR DE LA CRÉATION LITTÉRAIRE ET DE L'ÉDITION	
Recherche sur les tendances et les incidences	Élaborer une stratégie à long terme concernant la recherche permanente sur divers enjeux touchant la main-d'œuvre du sous-secteur de la création littéraire et de l'édition.
Mise à niveau des compétences techniques et de gestion	Promouvoir les avantages concrets de la mise à niveau des compétences, tant dans le domaine technique que de la gestion, auprès de l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur de l'édition (des pigistes jusqu'aux éditeurs).
Initiatives de mentorat relativement aux compétences dans le domaine du numérique	Tabler sur les pratiques exemplaires existantes (au pays et ailleurs) pour faire en sorte que les initiatives de mentorat s'offrent à titre d'amélioration continue des compétences pour les professionnels qui souhaitent ou qui doivent mettre à niveau leurs compétences traditionnelles ou celles associées au domaine du numérique.



Titre	Recommandation
Besoins associés aux travailleurs contractuels	Élargir les programmes de formation pour tenir compte des besoins des pigistes (rédacteurs, photographes, illustrateurs, monteurs, dessinateurs, etc.) afin de veiller à ce que ceux-ci disposent des compétences nécessaires pour répondre aux exigences des donneurs d’ouvrage ou pour gérer leur propre entreprise dans un environnement changeant.
Ressources pour favoriser la rétention	Offrir aux microentreprises et aux PME un accès à des cours de formation et à des experts des RH véhiculant les pratiques exemplaires associées aux méthodes d’attraction, de motivation et de rétention des employés à même un budget restreint.

Le contenu de la présente étude repose rigoureusement sur des consultations auprès des intervenants de tous les sous-secteurs, mais il n’en demeure pas moins que l’impact des technologies numériques sur le secteur culturel est une question des plus complexes. Par conséquent, ces recommandations doivent être interprétées comme étant des priorités, en ceci qu’elles ne représentent pas l’ensemble des initiatives potentielles susceptibles de répondre aux besoins inhérents aux divers volets de chacun des sous-secteurs.

Mise en œuvre

Chacune des recommandations est assortie d’une approche suggérée relativement à la mise en œuvre. La plupart des mesures associées à celle-ci impliquent le CRHSC et font appel aux liens formels que cet organisme national a forgés avec les intervenants concernés au pays. Dès lors, les mesures associées à la mise en œuvre font souvent référence au **Comité aviseur provincial et territorial (CAPET)** dont les membres représentent les dix provinces et les trois territoires du Canada.

La mise en œuvre des recommandations du présent rapport suggère aussi la participation active des **conseils consultatifs nationaux en formation (CCNF)**, lesquels ont été mis sur pied par le CRHSC à l’égard de certains sous-secteurs. Ces conseils consultatifs servent de véhicules pour rassembler les représentants de l’industrie, des associations professionnelles, certains syndicats et guildes ainsi que des établissements d’enseignement, et ce, dans le but de traiter des besoins en matière de formation. La présente étude propose un rapprochement entre divers intervenants représentatifs de l’ensemble des facettes propres à chacun des sous-secteurs. En ce sens, la revitalisation des conseils consultatifs existants ou la formation de nouveaux CCNF contribuerait à créer l’espace nécessaire à une telle collaboration.

