

**Étude de faisabilité sur la reconnaissance professionnelle
des gestionnaires de la culture**

Rapport final

Soumis au

Conseil des ressources humaines du secteur culturel

par

EDGE Cultural Management

950, avenue Dorchester
Winnipeg (Manitoba)
R3M 0R9
Téléphone : (204) 452-3808
Courriel : judy@mts.net



Le 12 octobre 2005

Table des matières

Sommaire	3
Contexte	6
Objectif de l'étude	7
Définitions.....	8
Méthodologie	9
Résultats de l'enquête	
Valeur d'un programme de reconnaissance professionnelle.....	13
Éléments du programme proposé	18
Difficultés et obstacles.....	22
Recommandations	25
Conclusions	32
Annexe A – Données démographiques sur les participants à l'étude	33
Annexe B – Organismes représentés dans l'étude	37
Annexe C – Établissements de formation représentés dans l'étude	40
Annexe D – Questionnaire en ligne.....	41
Annexe E – Analyse comparative de différents programmes de reconnaissance professionnelle	59
Annexe F – Sources	66

Sommaire

La présente étude a été effectuée par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel entre les mois de juin et septembre 2005 dans le but de déterminer la valeur et la faisabilité d'un programme national de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture et de faire des recommandations quant aux objectifs, aux éléments, à l'infrastructure, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'administration d'un tel programme.

La firme EDGE Cultural Management de Winnipeg a été retenue pour effectuer l'étude et, à cette fin, elle a réuni une équipe de spécialistes, de chercheurs du secteur culturel et de planificateurs stratégiques de Winnipeg, Toronto et Montréal.

La méthodologie de l'étude comportait :

1. des entrevues en personne ou au téléphone avec 29 travailleuses et travailleurs culturels afin d'établir le contexte de l'étude, combler les lacunes dans les données et valider les résultats et les recommandations;
2. un questionnaire en ligne auquel ont répondu 199 travailleuses et travailleurs culturels de l'ensemble du pays afin de cerner l'opinion du milieu;
3. une recherche portant sur 20 programmes de reconnaissance professionnelle, existants ou proposés au Canada ou ailleurs dans le monde, pour aider à formuler les recommandations.

Le questionnaire en ligne a reçu un excellent accueil. Le double du nombre de la centaine de répondants ciblés a été atteint et cela représente un échantillon fort diversifié de plus de 150 organismes culturels, 20 entreprises ou établissements de formation et huit bailleurs de fonds provenant de partout au pays. L'échantillon comportait également une représentation de chacune des six régions du Canada, correspondait à la proportion de francophones dans la population canadienne, comportait une représentation raisonnable de tous les sous-secteurs du secteur culturel, y compris des gestionnaires de la culture, des employeurs et des établissements de formation représentant différents niveaux d'expérience, de postes et de disciplines du milieu du travail de la culture.

À la question à savoir quelle valeur ils accordaient à l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture au Canada, près de 40 p. 100 de l'ensemble des répondants ont dit accorder une « grande valeur » à la reconnaissance professionnelle. Si l'on tient compte d'un autre 42 p. 100 des répondants qui croyaient que la reconnaissance professionnelle avait une « valeur moyenne », il semble qu'une vaste majorité de répondants étaient en faveur de la reconnaissance professionnelle. De plus, une forte proportion de répondants croyaient qu'un programme de reconnaissance professionnelle pourrait, en soi ou combiné à d'autres solutions, régler un certain nombre de problèmes actuels de la profession de gestion de la culture.

Par contre, l'appui des répondants à la reconnaissance professionnelle est conditionnel. Dans leurs réponses à d'autres questions de l'enquête, particulièrement dans les réponses aux questions ouvertes, les répondants ont qualifié la reconnaissance professionnelle qu'ils voudraient et exprimé certaines réserves. Soixante-dix pour cent des répondants croyaient que la reconnaissance professionnelle devrait être optionnelle. Les répondants étaient divisés sur la question d'obtenir eux-mêmes la reconnaissance professionnelle. De plus, une proportion assez importante de répondants n'étaient pas en faveur de la reconnaissance professionnelle (18 p. 100 d'entre eux lui ont accordé une « faible valeur » ou « aucune valeur »). La plus grande préoccupation des répondants semble être liée à la possibilité que la reconnaissance professionnelle puisse être obligatoire.

Quant aux divers éléments que devrait comporter le programme de reconnaissance professionnelle proposé, une majorité de répondants croyaient que le programme devrait :

- viser toutes les personnes occupant des postes de gestion dans le secteur culturel et celles qui aspirent à de tels postes,
- exiger que les candidates et candidats répondent à certaines exigences pour être accrédités.

Aucune préférence claire n'a pu être dégagée quant à savoir qui devrait administrer un programme de reconnaissance professionnelle bien que la plus grande proportion de répondants favorisaient un partenariat entre deux intervenants du secteur culturel ou davantage. Quant à savoir qui devrait offrir la formation de soutien permettant aux gestionnaires de la culture de satisfaire aux exigences de la reconnaissance professionnelle, presque la moitié des répondants favorisaient un partenariat entre deux établissements de formation ou davantage. La recherche a permis de constater que les éléments préférés sont tous des éléments de base de la plupart des programmes de reconnaissance professionnelle existants.

À la lumière du fait qu'une vaste majorité de répondants s'entendent, en principe, sur la valeur d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture du Canada, les chercheurs recommandent :

1. Que le Conseil des ressources humaines du secteur culturel prenne le leadership pour encourager la formation de partenariats parmi les intervenants du secteur culturel et la coordination du dialogue dans le but d'étudier les détails de la mise en oeuvre d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture et de confirmer les appuis et la demande pour un tel programme au sein du secteur.
2. Que le CRHSC et ses partenaires s'assurent que les représentants de tous les sous-secteurs de la culture et des groupes d'intervenants suivants participent au dialogue :
 - Travailleuses et travailleurs culturels – niveau d'entrée, mi-carrière et fin de carrière

- Employeurs du secteur culturel – haute direction et membres des conseils d'administration d'entreprises et d'organismes culturels de tous les types et de toutes les tailles
 - Établissements de formation – y compris les universités, les collèges, les cégeps, les consultants et les entreprises privées de formation, les associations du secteur culturel et les conseils des arts régionaux
- et prennent bien soin d'inclure dans la discussion ceux qui sont en faveur de la reconnaissance professionnelle et ceux qui ont exprimé des réserves et des préoccupations sérieuses à ce sujet.
3. Que les bailleurs de fonds éventuels du présent projet, tant au public qu'au privé, participent dès le début au dialogue afin d'étudier les possibilités de financement de la mise en oeuvre d'un programme de reconnaissance professionnelle et la participation des gestionnaires de la culture.
 4. Qu'un cadre de travail comportant les éléments suivants soit établi pour le programme de reconnaissance professionnelle proposé et qu'il soit étudié par les intervenants du secteur culturel :
 - Participation optionnelle des gestionnaires de la culture, au moins dans la phase initiale de la mise en oeuvre.
 - Accessibilité pour toutes les personnes travaillant ou voulant travailler dans le secteur culturel.
 - Combinaison d'exigences universelles et spécifiques, ces dernières pour tenir compte de l'hétérogénéité du secteur culturel (disciplines, tailles et types des organismes culturels, etc.).
 - Normes de gestion de la culture comprenant à la fois des compétences essentielles de gestion et la connaissance des problèmes, des valeurs et des particularités du secteur culturel.
 - Reconnaissance de l'expérience et des connaissances des gestionnaires actuels de la culture.
 - Responsabilité administrative, au niveau provincial et au niveau national, grâce à un partenariat avec les intervenants du secteur culturel.
 - Soutien à la formation grâce à un partenariat d'établissements de formation.
 5. Que, dans le but de régler les problèmes de ressources humaines que le programme de reconnaissance professionnelle pourrait résoudre, les intervenants du secteur culturel étudient d'autres solutions liées à l'amélioration de la santé financière, à la gouvernance et à la capacité organisationnelle du secteur culturel.
 6. Que le Conseil des ressources humaines du secteur culturel engage le dialogue avec les administrateurs des programmes actuels de reconnaissance professionnelle afin d'étudier les possibilités de collaboration.
 7. Qu'une stratégie de mise en oeuvre à long terme soit adoptée pour déterminer où se situent les principaux appuis et quelles sont les chances de succès pour ensuite poursuivre l'initiative en fonction du résultat des premiers projets.

Contexte

Cette étude fait partie d'un projet à multiples volets du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) visant à étudier les difficultés que rencontrent les gestionnaires et les administrateurs de la culture de l'ensemble du Canada en matière de ressources humaines et de trouver des moyens de soutenir et de renforcer cette catégorie de la population active du monde de la culture.

La présente étude a été commandée par le CRHSC afin de déterminer si un système de reconnaissance professionnelle des gestionnaires canadiens de la culture est désirable et faisable – s'il pourrait améliorer les conditions de travail des gestionnaires de la culture du pays et s'il vaut la peine de consacrer du temps, des ressources et de l'énergie pour créer et mettre en œuvre un tel système.

Le CRHSC a lancé une demande nationale de propositions et, au début de mai 2005, a retenu les services de la firme EDGE Cultural Management de Winnipeg pour effectuer l'étude. La firme a réuni une équipe de recherche et de planification stratégique spécialisée dans le secteur culturel : Judy Slivinski, directrice de EDGE Cultural Management (Winnipeg); Pierre Morin, président de Pierre Morin Formation inc. (Montréal), Sherri Helwig, présidente de S.L. Helwig & Associates (Toronto) et Line Côté, présidente du Groupe Réseau Conseil (Montréal).

L'étude a été effectuée en quatre mois, soit de mai à la fin de septembre 2005. Le travail a été supervisé par un comité de direction composé de partenaires clés du secteur culturel canadien.

Les résultats de la présente étude seront examinés par les décideurs du secteur culturel lors d'une table ronde organisée par le CRHSC qui se tiendra à l'automne 2005.

Objectif de l'étude

L'objectif de la présente étude était :

1. d'estimer la valeur et la faisabilité de la mise en œuvre d'un programme national de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture en consultant un échantillon représentatif d'établissements de formation, d'organismes culturels (employeurs et associations professionnelles) et de gestionnaires de la culture et en analysant des programmes existants de reconnaissance professionnelle comparables, en particulier dans d'autres secteurs de l'économie canadienne.
2. si les opinions semblaient favorables à l'établissement d'un tel programme, de faire des recommandations quant aux objectifs, aux éléments, à l'infrastructure, à la création, à la mise en œuvre et à l'administration du programme proposé.

Définitions

Telles qu'approuvées par le comité de direction, les définitions suivantes déterminent les paramètres de l'étude :

Les **gestionnaires de la culture** c'est le personnel de gestion des organismes ou des projets qui, dans la société, se consacrent à l'avancement des arts, de la culture et du patrimoine. Il peut s'agir de la haute direction ou de la direction exécutive (la ou le chef de direction, la directrice exécutive ou le directeur exécutif ou encore la directrice générale ou le directeur général, etc.), ou de la personne responsable d'un portfolio de travail précis défini par un ministère, un programme ou un projet.

La **reconnaissance professionnelle** est un processus par lequel une agence ou une association accorde une accréditation ou un agrément à une personne qui possède certaines qualifications déterminées. En général, la reconnaissance professionnelle comporte l'élaboration de normes et des mesures pour évaluer la conformité à ces normes chez les personnes qui exercent une profession ou un métier.

Méthodologie

Une méthodologie en trois volets a été choisie pour atteindre l'objectif et les buts de l'étude :

Élément de méthodologie	Échantillon	Nombre	Objectif
Entrevues en personne ou au téléphone	Travailleuses et travailleurs culturels de tout le pays	29	<ol style="list-style-type: none">1. Mettre l'étude en contexte2. Comblent les lacunes dans les données recueillies à partir du questionnaire3. Valider les résultats et les recommandations
Questionnaire en ligne	Travailleuses et travailleurs culturels de tout le pays	199	Connaître l'opinion du milieu
Recherche documentaire et sur Internet	Programmes de reconnaissance professionnelle existants ou proposés tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, au sein du secteur culturel et ailleurs	Plus de 20	<ol style="list-style-type: none">1. Mettre l'étude en contexte2. Aider à formuler des recommandations

En premier lieu, nous avons effectué une recherche complète (documents et Internet) sur les programmes de reconnaissance professionnelle existants et proposés, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Parmi ceux-ci, nous avons choisi plus de 20 programmes existants ou proposés qui nous semblaient pertinents pour l'étude : dans le secteur culturel et en dehors, au Canada et à l'étranger (voir la liste complète à l'annexe F). Nous avons également effectué une analyse comparative des éléments communs et distincts de ces programmes (voir l'annexe E). Cette recherche nous a aidés à la fois à élaborer le questionnaire en ligne, à analyser les données et à formuler des recommandations.

À la fin de mai 2005, nous avons fait une série d'entrevues, par téléphone et en personne, avec les établissements membres de l'Association canadienne de formation en gestion des arts et d'autres établissements de formation. Nous avons également interviewé onze personnes avant ou pendant une conférence de travailleuses et travailleurs culturels qui s'est tenue à Winnipeg les 28 et 29 mai. Le 28 mai, lors d'une réunion de l'Association canadienne de formation en gestion des arts, nous avons aussi demandé l'opinion de neuf de ces personnes en plus de celle de deux autres personnes qui participaient à la rencontre.

À la mi-juin, nous avons élaboré un questionnaire en ligne que nous avons testé auprès de cinq travailleuses et travailleurs culturels en début de carrière,

à mi-carrière ou en fin de carrière, qui représentaient à la fois les travailleuses et travailleurs culturels, les employeurs et les établissements de formation. Cette rétroaction nous a permis de faire des modifications importantes au questionnaire, de le rendre plus clair, plus facile à remplir et plus objectif. Le 20 juin, le questionnaire révisé a été affiché sur l'Internet en français et en anglais. Il comportait quarante questions : dix-neuf portaient sur le profil démographique des répondants, douze étaient des questions fermées, huit étaient des questions ouvertes et une question portait sur le suivi. Il fallait de 12 à 20 minutes pour remplir le questionnaire. Les répondantes et répondants pouvaient sauter des questions sauf trois questions obligatoires portant sur le profil démographique. La confidentialité était assurée.

Nous avons fait parvenir par courriel une lettre d'invitation à remplir le questionnaire à 395 répondantes ou répondants éventuels dans quatre groupes cibles : (1) gestionnaires et spécialistes de la culture, (2) employeurs, (3) établissements de formation et (4) bailleurs de fonds. En plus des répondantes et répondants qui avaient reçu directement une invitation de l'équipe, plusieurs autres en reçurent une du CRHSC, des membres du comité de direction, des membres de l'Association canadienne de formation en gestion des arts, d'organismes de services culturels, d'associations provinciales et de collègues du secteur culturel. Un courriel de rappel a été envoyé un certain temps après le premier envoi. La période de réponse au questionnaire a été fermée le 12 août, six semaines après l'affichage.

Si l'on tient compte du fait que l'enquête a été effectuée en plein été, le nombre, la diversité et le calibre des travailleuses et travailleurs culturels qui ont répondu au questionnaire sont impressionnants. Le total de 199 répondantes et répondants représente le double du nombre de répondants minimum avec lesquels nous avons entrepris l'enquête.

Finalement, en dernière étape, au cours des deux dernières semaines de septembre, nous avons effectué 17 entrevues téléphoniques avec des employeurs, des gestionnaires de la culture, des établissements de formation et des bailleurs de fonds choisis parmi les répondants au questionnaire. Avant l'entrevue, les répondantes et répondants pouvaient étudier le rapport intérimaire et l'ébauche des recommandations. Ces entrevues avaient pour objectifs de :

1. combler les lacunes dans les données recueillies
2. préciser les opinions et les idées
3. valider les résultats de l'étude et l'analyse
4. nous aider à formuler les recommandations

C'était là le point de départ de la méthodologie, mais il devint évident qu'il serait plus utile d'interviewer davantage de répondants après (plutôt qu'avant) l'analyse des résultats du questionnaire et de la recherche documentaire. La formulation de recommandations quant à la mise en oeuvre d'un système de reconnaissance professionnelle et de ses éléments est un exercice assez délicat et complexe et nous pensons que les personnes interviewées pourraient nous aider et nous donner des conseils judicieux.

Données démographiques sur les répondants

En tout, 199 personnes ont répondu au questionnaire en ligne : 158 personnes ont répondu en anglais et 41 en français. Les données démographiques sur les répondantes et répondants se retrouvent à l'annexe A.¹

Dans l'échantillon de l'enquête, les six régions du Canada étaient représentées dans une proportion très semblable à celle de la population active du secteur culturel par région, à l'exception des répondantes et répondants du Nord qui étaient surreprésentés.

L'échantillon était également représentatif de la proportion de francophones dans la population active du secteur culturel canadien (24 p. 100). On demandait aux répondants d'indiquer « la langue que vous parlez la plupart du temps au travail » et 196 personnes ont répondu à cette question. Les 48 répondants francophones viennent de Colombie-Britannique (1), de l'Ontario (2); du Québec (44) et de la région de l'Atlantique (1).

Une représentation disproportionnée, mais raisonnable, a été garantie pour chacun des huit sous-secteurs du secteur culturel. Ce sont les arts de la scène qui étaient le plus représentés. Plus d'un quart des répondants ont indiqué que leur travail « couvrait plus d'une discipline du secteur culturel. »

Parmi les répondants à l'enquête, on retrouvait également une représentation raisonnable de chacun des trois groupes cibles du secteur culturel : les gestionnaires de la culture (128), les employeurs (47) et les établissements de formation (24). Une autre catégorie de répondants a été créée pour inclure les bailleurs de fonds du secteur culturel. Huit bailleurs de fonds des Prairies, de l'Ontario, du Québec et du Nord ont répondu au même questionnaire, mais leurs réponses n'ont pas été intégrées au grand groupe de répondants.

L'échantillon représentait bien les différents niveaux d'expérience des gestionnaires du secteur de la culture : la majorité des répondants étaient âgés de 41 à 55 ans et possédaient plus de dix ans d'expérience. Des 170 employeurs et gestionnaires de la culture qui ont indiqué leur poste ou leur titre, 5 p. 100 étaient présidents ou membres du conseil d'administration, 54 p. 100 faisaient partie de la haute direction et 41 p. 100 occupaient d'autres postes en gestion de la culture.

Les répondants à l'enquête représentaient une grande variété d'organismes artistiques, culturels et patrimoniaux de l'ensemble du pays (voir l'annexe B pour la liste des organismes représentés). La représentation entre petits, moyens et grands organismes était équitable.

Les 26 établissements de formation qui ont répondu au questionnaire représentaient une grande diversité d'établissements et d'entreprises de

¹ Dans les cas où le total est moins que 199, il s'agit de questions auxquelles certains répondants ont choisi de ne pas répondre. Les pourcentages ont été arrondis, à la hausse ou à la baisse, au point de pourcentage le plus près.

formation de partout au pays (voir l'annexe C pour la liste des établissements de formation) et offraient une grande variété de types de programmes en gestion de la culture. Des 26 représentants des établissements de formation qui ont indiqué leur poste ou leur titre, 54 p. 100 étaient à la haute direction de l'établissement et directeurs de département ou de programme, 23 p. 100 étaient membres du corps enseignant (professeurs, maîtres de conférences, instructeurs) et 23 p. 100 étaient d'autres types de formateurs au sein de firmes privées, d'associations, d'universités ou de ministères.

Valeur d'un programme de reconnaissance professionnelle

Appui général à la reconnaissance professionnelle

À la question : *Dans l'ensemble, quelle valeur accordez-vous à l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture au Canada ?* près de 40 p. 100 de l'ensemble des répondants considéraient que la reconnaissance professionnelle avait une « grande valeur ». En ajoutant les 42 p. 100 de répondants qui y accordaient une « valeur moyenne », **il semble qu'une vaste majorité de répondants appuyaient l'idée de la reconnaissance professionnelle.**

Une telle conclusion doit toutefois faire l'objet de prudence puisque « valeur moyenne » peut également signifier que l'idée suscite une certaine réserve, une interprétation qui, en fait, est fondée sur les réponses à d'autres questions de l'enquête et sur les réponses aux questions ouvertes du questionnaire.

En somme, les répondants ont accordé un appui conditionnel à l'idée de la reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture.

Dans toutes les catégories démographiques de répondants, une forte majorité a accordé une valeur moyenne ou une grande valeur à la reconnaissance professionnelle. Les concentrations d'appui les plus fortes se retrouvaient chez les francophones, les établissements de formation et les travailleuses et travailleurs possédant cinq ans ou moins d'expérience dans le secteur culturel.

Les francophones appuyaient davantage l'idée de la reconnaissance professionnelle : un peu plus de la moitié (52 p. 100) des répondants francophones croyaient qu'elle avait une grande valeur contre seulement un tiers (33 p. 100) chez les anglophones.

Des trois groupes cibles, ce sont les fournisseurs de formation qui étaient les plus favorables à un tel programme, 52 p. 100 d'entre eux croyaient qu'un système de reconnaissance professionnelle est de grande valeur contre 37 p. 100 chez les gestionnaires de la culture et seulement 18 p. 100 chez les employeurs.

Des 45 répondants ayant travaillé cinq ans ou moins dans le secteur culturel, plus de la moitié (53 p. 100) accordaient une grande valeur à la reconnaissance professionnelle.

Les sept bailleurs de fonds qui ont répondu au questionnaire considéraient que la reconnaissance professionnelle avait une valeur moyenne ou une grande valeur.

À la question : *Si un programme était offert, appuieriez-vous la reconnaissance professionnelle pour les autres ?*, une grande majorité de répondants (71 p. 100) ont choisi « Oui, sans aucun doute » ou « Probablement oui ».

Opposition à la reconnaissance professionnelle

Comme nous l'avons déjà mentionné, **l'appui des répondants à l'établissement d'un système de reconnaissance professionnelle au Canada est lié à certaines conditions et réserves.**

Quand on leur a demandé si le système de reconnaissance professionnelle devait être optionnel ou obligatoire, **une majorité très claire de répondants (70 p. 100) ont répondu qu'il devait être optionnel.**

Sur la question : *Si le programme était offert, tenteriez-vous d'obtenir la reconnaissance professionnelle pour vous-même ?*, les répondants étaient divisés : 48 p. 100 ont répondu « Probablement oui » ou « Oui, sans aucun doute » tandis que 39 p. 100 ont répondu « Probablement non » ou « Clairement non ».

De plus, une proportion notable de répondants n'étaient pas en faveur de la reconnaissance professionnelle. Un répondant sur cinq croyait que l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture du Canada n'avait « Aucune valeur » ou « Peu de valeur ». À la question à savoir si la reconnaissance professionnelle devrait être optionnelle ou obligatoire, 9 p. 100 des répondants ont coché l'énoncé suivant : « Il ne devrait pas y avoir de programme de reconnaissance professionnelle. »

Le profil démographique de ces répondants n'était pas clair. Bien qu'il semblait y avoir une corrélation entre les trois variables suivantes en ce qui a trait à l'opposition à la reconnaissance professionnelle, l'échantillon de répondants opposés à la reconnaissance professionnelle est trop petit pour que nous puissions en tirer des conclusions précises.

- **Nombre d'années travaillées dans le secteur culturel :** 76 p. 100 des répondants opposés à la reconnaissance professionnelle avaient travaillé plus de dix ans dans le secteur culturel contre 62 p. 100 pour l'ensemble des répondants.
- **Poste ou titre :** 68 p. 100 des répondants opposés à la reconnaissance professionnelle occupaient des postes de premier administrateur contre 55 p. 100 pour l'ensemble des répondants.
- **Taille de l'organisme :** 67 p. 100 des répondants opposés à la reconnaissance professionnelle viennent d'organismes de taille moyenne dont le budget se situe entre 250 000 \$ et 1 million de dollars contre 45 p. 100 pour l'ensemble des répondants.

Avantages perçus de la reconnaissance professionnelle

Une très forte proportion de répondants croyaient que l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture pourrait, en soi ou combiné à d'autres solutions, résoudre un certain nombre de problèmes liés à la profession de gestion de la culture au Canada.

Au début du questionnaire, on demandait aux répondants : *Croyez-vous que la reconnaissance professionnelle pourrait régler efficacement chacun des problèmes suivants ?* Le tableau suivant montre la liste des réponses à partir du plus haut niveau jusqu'au plus bas.

Problème	Oui	Seulement combiné à d'autres solutions	Non	D'après moi, ce n'est pas un problème
Le besoin d'augmenter les possibilités de perfectionnement professionnel des gestionnaires de la culture	53 %	32 %	10 %	5 %
Le besoin d'améliorer les normes et les pratiques professionnelles dans le domaine de la gestion de la culture (attentes en matière de déclaration, comportements éthiques, etc.)	51 %	35 %	9 %	5 %
Le besoin d'établir des exigences en matière de compétences et des connaissances uniformes pour l'ensemble des gestionnaires de la culture	50 %	32 %	7 %	11 %
Le besoin d'aider les employeurs à évaluer les gestionnaires de la culture à des fins de recrutement	49 %	33 %	11 %	7 %
Le besoin d'attirer et de garder une nouvelle génération de gestionnaires de la culture	41 %	42 %	15 %	2 %
Le besoin d'augmenter et d'améliorer les possibilités d'avancement d'une carrière en gestion de la culture au sein du secteur culturel	40 %	40 %	17 %	4 %
Le besoin d'augmenter la légitimité et le respect pour le domaine de la gestion de la culture	39 %	36 %	12 %	13 %
Le besoin d'améliorer le profil des gestionnaires de la culture dans le secteur culturel et ailleurs	34 %	43 %	13 %	10 %
Le besoin d'améliorer la rémunération pour les postes de gestion au sein du secteur culturel	34 %	43 %	17 %	6 %
Le besoin d'améliorer les conditions de travail des gestionnaires de la culture (heures de travail, sécurité, etc.)	31 %	36 %	27 %	6 %

Il est significatif que pour les quatre premiers éléments, environ la moitié de l'ensemble des répondants aient indiqué que la reconnaissance professionnelle en soi pourrait régler le problème. De plus, pour les dix problèmes, à l'exception d'un seul, entre 77 p. 100 et 85 p. 100 des répondants

croyaient que la reconnaissance professionnelle pouvait contribuer à régler le problème, en soi ou en combinaison avec d'autres solutions.

Dans un seul cas – *le besoin d'améliorer des conditions de travail des gestionnaires de la culture* – un nombre important de répondants (27 p. 100) croyaient que la reconnaissance professionnelle ne pourrait régler efficacement le problème.

Les répondants pouvaient répondre à une question ouverte visant à préciser leur opinion au sujet des avantages perçus d'un système de reconnaissance professionnelle : *D'après vous, quelle est la raison la plus importante de mettre sur pied un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture ?* Les quatre raisons qui revenaient le plus souvent en réponse à la question ci-dessus correspondent aux éléments ayant reçu le plus d'appui :

- (1) Établir des normes ou des pratiques normalisées ou des ensembles de compétences
- (2) Améliorer la crédibilité de la profession
- (3) Augmenter les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel des gestionnaires de la culture
- (4) Aider les employeurs à évaluer et à embaucher les gestionnaires de la culture

Les répondants ont également indiqué qu'ils percevaient d'autres avantages à l'établissement d'un système de reconnaissance professionnelle, la plupart liés aux éléments du tableau ci-dessus, dont les avantages suivants :

- Établir un code de conduite et améliorer le niveau d'éthique professionnelle
- Protéger les organismes culturels de l'ineptie et de l'incompétence de certains gestionnaires
- Aider les gestionnaires de la culture à acquérir les compétences nécessaires pour gérer un milieu de travail de plus en plus complexe et exigeant
- Créer de meilleures possibilités de réseautage et de partenariat parmi les gestionnaires et les organismes culturels
- Archiver les ressources et les outils pertinents propres au secteur culturel
- S'assurer que les artistes et les organismes culturels du Canada étaient bien servis, solides et prospères, ce qui assurera une diffusion efficace du « produit » culturel auprès du grand public

Voici quelques citations de répondants qui croyaient qu'un système de reconnaissance professionnelle comportait des avantages distincts pour le secteur culturel. Elles ont été choisies parce qu'elles représentent l'opinion de plusieurs répondants, mais pas nécessairement celle de la majorité.

En réalité, la gestion d'organismes culturels est devenue de plus en plus complexe au cours des 30 dernières années. Les gestionnaires de la culture ont de plus en plus de choses à apprendre et les attentes à leur égard sont de plus en plus grandes. La reconnaissance professionnelle est la prochaine étape logique dans le développement du secteur.

Je crois qu'il y a une certaine disparité entre les gestionnaires de la culture en ce qui a trait aux connaissances, aux compétences et aux valeurs. Comme dans tous les secteurs, les leaders des arts et de la culture doivent améliorer leurs habiletés. Toute reconnaissance professionnelle améliore grandement le potentiel des individus. Cela est particulièrement utile dans notre secteur.

Cela permettrait sans doute à ceux et celles qui veulent devenir gestionnaires de la culture d'acquérir les compétences de base dès le début de leur carrière.

Dans notre domaine, il arrive parfois que des personnes très efficaces se sentent limitées parce qu'elles manquent de titres de compétences officiels. Ce serait une autre façon de les acquérir.

[Si] la formation des gestionnaires de la culture peut être normalisée et maintenue au plus haut niveau de qualité... les gestionnaires du milieu seront de mieux en mieux préparés et de plus en plus intègres et compétents.

Éléments du programme de reconnaissance professionnelle

Optionnel ou obligatoire

Une majorité nette de répondants – près de 70 p. 100 – croyaient qu'un système de reconnaissance professionnelle pour les travailleuses et travailleurs de la culture devrait être optionnel. Sept bailleurs de fonds sur huit étaient en faveur d'un système optionnel.

Par contre, près d'un répondant sur cinq (19 p. 100) était en faveur d'un système obligatoire pour certains des postes de gestion de la culture ou pour l'ensemble des postes. Le système obligatoire a obtenu un plus grand appui auprès des francophones (26 p. 100) que des anglophones (16 p. 100). De plus, 29 p. 100 des établissements de formation étaient en faveur d'un système obligatoire contre seulement 12 p. 100 des employeurs et 15 p. 100 des gestionnaires de la culture. Ces statistiques pourraient toutefois ne pas être représentatives et doivent être interprétées avec prudence.

Population cible

Une majorité de répondants (59 p. 100) croyaient qu'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture devrait cibler toutes les personnes occupant un poste de gestion dans le secteur culturel et toutes celles qui aspirent à un tel poste. Cette opinion était partagée également par les répondants francophones et anglophones. Les établissements de formation étaient beaucoup plus en faveur de ce point de vue que les employeurs (67 p. 100 contre 55 p. 100) et un peu plus que les travailleuses et travailleurs culturels (67 p. 100 contre 62 p. 100).

Exigences de la reconnaissance professionnelle

À la question : *À quelles exigences une personne devrait-elle satisfaire pour obtenir une reconnaissance professionnelle de gestionnaire de la culture ?*, les répondants ont donné les réponses suivantes :

- Accumulation d'une expérience déterminée en gestion au sein et en dehors du secteur culturel
- Démonstration que la candidate ou le candidat possède les habiletés de base (connaissances et compétences) nécessaires pour être gestionnaire de la culture
- Réussite d'un programme structuré de formation
- Autres exigences
- Combinaison de deux des éléments ci-dessus ou plus
- Pas d'opinion

La plus grande proportion de répondants (57 p. 100) croyaient que les candidates et candidats devraient répondre à différentes exigences afin d'obtenir la reconnaissance professionnelle de gestionnaire de la culture.

Parmi les répondants francophones, il y avait, à toutes fins pratiques, unanimité sur les exigences : (1) expérience pertinente en tant que gestionnaire au sein du secteur culturel ou en dehors + (2) démonstration que la candidate ou le candidat possède les compétences de base nécessaires. Par contre, les répondants anglophones étaient divisés quant à la combinaison d'exigences désirée : un tiers des anglophones avait la même opinion que les francophones, un quart favorisait une combinaison d'expérience pertinente et de formation structurée et le reste, une combinaison d'expérience pertinente, de compétences démontrées et de formation structurée.

L'opinion majoritaire favorisant une combinaison d'exigences peut s'expliquer par le fait que la majorité des répondants ne détiennent pas de certificat ou de diplôme en gestion et que, par conséquent, ils s'attendent à ce que leur expérience de travail et les compétences qu'ils ont acquises en cours d'emploi puissent s'ajouter à une formation plus structurée ou la remplacer. Presque tous les programmes de reconnaissance professionnelle que nous avons étudiés comportent des exigences multiples.

Sur la question de l'évaluation en vue de la reconnaissance professionnelle, 59 p. 100 des répondants favorisaient la soumission d'un portfolio, 39 p. 100 un examen standardisé ou un ensemble de tests, 38 p. 100 une évaluation en cours d'emploi et 26 p. 100 croyaient que la réussite d'un programme accrédité de formation était suffisante. Les répondants francophones favorisaient davantage l'idée d'un portfolio que les anglophones (70 p. 100 contre 59 p. 100). Pour l'examen standardisé ou les tests, la proportion était de 46 p. 100 contre 39 p. 100 et pour l'évaluation en cours d'emploi de 59 p. 100 contre 35 p. 100. En ce qui a trait à un programme accrédité de formation comme unique exigence, les francophones et les anglophones ont indiqué à peu près le même niveau d'appui.

Autres éléments administratifs

On demandait aux répondants qui, d'après eux, devrait administrer un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture – un organisme spécialement créé dans ce but, des associations ou organismes déjà existants, les établissements de formation, autres ou un partenariat entre deux de ces éléments ou plus. **Aucune préférence n'a été clairement dégagée**, bien que la plus grande proportion de répondants (27 p. 100) favorisaient un partenariat entre deux de ces intervenants ou plus. Le fait que les réponses à cette question soient diversifiées peut être une indication que le niveau de précision de la question dépasse l'expérience, les connaissances ou les prévisions de la plupart des répondants en ce qui a trait à la reconnaissance professionnelle. À cette question, plus d'un répondant sur dix a choisi « Pas d'opinion. »

Toutefois, pour les 65 répondants qui ont fait des commentaires supplémentaires, **il est clair que l'administration d'un programme de reconnaissance professionnelle est un élément critique de réussite et du soutien qu'il obtiendra au sein du milieu.** La plupart de ces répondants croyaient qu'il fallait des fournisseurs de formation d'expérience pour donner la formation et certifier les niveaux de connaissances et de compétences, mais qu'un organisme ou une association du secteur culturel — qu'il existe déjà ou qu'il soit créé à cette fin — était également nécessaire pour administrer le programme et pour établir et contrôler les normes de façon à répondre aux besoins spécifiques du secteur.

La recherche a révélé que la plupart des programmes de reconnaissance professionnelle sont administrés par des associations centrales ou nationales (parfois internationales). Dans plusieurs cas, ces associations ont été créées à partir d'une association de l'industrie qui existait déjà ou de l'affiliation ou l'amalgamation de deux associations existantes ou davantage. Il est courant pour les associations de reconnaissance professionnelle d'établir des partenariats ou de s'affilier avec les travailleuses et travailleurs de l'industrie, les employeurs, les gouvernements, les établissements de formation ou avec d'autres associations professionnelles pour offrir des programmes de reconnaissance professionnelle². La valeur de ces arrangements est d'améliorer la crédibilité de l'organisme de reconnaissance professionnelle, de rallier le milieu et d'augmenter les appuis de l'industrie en plus de mieux répondre aux besoins de l'industrie.

Quant à savoir qui devrait offrir la formation permettant aux gestionnaires de la culture de répondre aux exigences de la reconnaissance professionnelle, près de la moitié (49 p. 100) des répondants favorisaient un partenariat entre deux fournisseurs de formation ou plus — employeurs dans le secteur culturel, établissements d'enseignement, firmes de formation privées, associations du secteur culturel déjà existantes ou autres. Près d'un cinquième (19 p. 100) des répondants croyaient que la formation visant l'obtention de la reconnaissance professionnelle devrait être offerte par les établissements d'enseignement.

Parmi les programmes de reconnaissance professionnelle étudiés, on retrouve les types d'arrangements de formation suivants :

1. Formation offerte essentiellement par l'organisme de reconnaissance professionnelle;

² À titre d'exemples, le Chartered Management Institute de Grande-Bretagne travaille en partenariat avec des organismes de l'industrie, les ministères gouvernementaux et les représentants des employeurs. Le programme de reconnaissance professionnelle de l'American Society for Training and Development (ASTD) a un groupe de travail spécial composé de plus de 30 spécialistes de l'amélioration du rendement provenant de l'industrie, des gouvernements et des établissements d'enseignement ainsi que de spécialistes indépendants.

2. Partenariats entre l'organisme de reconnaissance professionnelle et une université, un collège ou un établissement de formation accrédité;³
3. Placements professionnels, stages pratiques et mentorat offerts par les employeurs et les organismes de l'industrie.

Les moyens de diffuser la formation varient de la salle de classe aux ateliers en passant par des programmes de formation entièrement offerts en ligne.

Quant à savoir qui devrait payer pour la reconnaissance professionnelle, une faible majorité de répondants (53 p. 100) croyaient que les coûts devraient être assumés à la fois par la personne et par son employeur. Toutefois, cela pourrait s'avérer un vœu pieux comme le laisse supposer la citation suivante d'un répondant :

Il est également clair dans notre secteur, que le coût de la reconnaissance professionnelle ne sera pas assumé par les employeurs sauf dans de rares cas de grands organismes bien établis... Il n'est pas pratique courante dans les organismes artistiques (sauf exceptions) de prévoir dans le budget le perfectionnement professionnel du personnel. En cette période de difficultés financières, c'est une des premières choses qui tombent.

La recherche a permis de découvrir un certain nombre de moyens d'atténuer les coûts de reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture. Il est possible d'émettre des reçus aux fins de l'impôt pouvant être déduits à titre de frais d'affiliation professionnelle (par exemple, Canadian Institute of Certified Administrative Managers). Un système gradué de frais de membres peut être établi selon la taille de l'organisme pour lequel travaille le gestionnaire (par exemple, Association canadienne de développement économique). Les bailleurs de fonds du monde des arts ou les associations de l'industrie pourraient également offrir des subventions aux gestionnaires de la culture ou à leurs employeurs (par exemple, Chartered Management Institute en Grande-Bretagne).

³ Par exemple, l'Association canadienne de développement économique dirige son programme de développement économique en coentreprise avec l'University of Waterloo et l'Université du Québec à Montréal. Un comité composé de membres de l'ACDE et du corps enseignant de l'University of Waterloo élabore, évalue et révisé régulièrement le cours afin de s'assurer que le contenu est pertinent et à jour.

Difficultés et obstacles

Cela peut avoir une grande valeur si c'est fait correctement et être négatif si ce n'est pas bien fait.

Un répondant

On posait aux répondants un certain nombre de questions visant à préciser leur opinion sur la faisabilité et la valeur concrète d'un programme de reconnaissance professionnelle pour le secteur culturel et sur les difficultés ou les obstacles à l'établissement d'un tel programme.

Les réponses à la question : *Quelle incidence auront, d'après vous, les facteurs suivants sur la faisabilité ou la valeur concrète d'un tel programme de reconnaissance professionnelle ?* se retrouvent dans le tableau suivant par ordre décroissant, du plus haut niveau d'incidence au plus faible.

Facteur	Grande incidence	Incidence moyenne	Peu d'incidence	Pas d'incidence
La résistance des gestionnaires de la culture présents et futurs à une reconnaissance professionnelle obligatoire	61 %	33 %	6 %	0 %
Le facteur coût lié au programme – le financement nécessaire pour établir et administrer un tel programme	46 %	43 %	12 %	0 %
Opinions divergentes entre les intervenants (associations, employeurs, gestionnaires de la culture, établissements de formation) sur la pertinence et la valeur d'un tel programme	44 %	46 %	8 %	2 %
Le facteur coût pour les personnes qui veulent obtenir la reconnaissance professionnelle (ce que devront payer l'individu et l'employeur)	44 %	43 %	14 %	0 %
Opinions divergentes des intervenants quant à l'organisme qui devrait administrer le programme	38 %	43 %	16 %	2 %
Opinions divergentes des intervenants quant aux exigences à satisfaire pour obtenir la reconnaissance professionnelle	34 %	55 %	11 %	0 %
Opinions divergentes des intervenants quant à la façon d' évaluer les candidats à la reconnaissance professionnelle	32 %	52 %	15 %	1 %
Le facteur temps – temps requis pour établir, faire connaître et mettre en oeuvre un tel programme	27 %	41 %	27 %	4 %

Les anglophones et les francophones accordaient sensiblement la même importance aux différents facteurs, sauf dans les cas de l'incidence des opinions divergentes des intervenants sur l'organisme qui devrait administrer le programme que les anglophones considéraient plus importants que les francophones (43 p. 100 contre 23 p. 100) et du temps requis pour établir et mettre en œuvre le programme (31 p. 100 contre 18 p. 100). Les gestionnaires de la culture et les établissements de formation s'accordaient sur les trois facteurs ayant la plus grande incidence : opinions divergentes des intervenants sur la valeur de la reconnaissance professionnelle; résistance à un système obligatoire et opinions divergentes sur l'organisme qui devrait administrer le programme. De leur côté, les employeurs étaient d'accord sur l'incidence d'un système obligatoire mais ils étaient davantage préoccupés que les autres intervenants par l'incidence des facteurs coût (le coût pour mettre en place le programme et les coûts individuels pour les personnes qui voudront obtenir la reconnaissance professionnelle).

La plus grande préoccupation de la majorité des répondants semblait être liée au fait de savoir si un programme de reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture devrait être obligatoire. Leurs réserves étaient principalement basées sur les raisons suivantes :

- Cela pourrait provoquer une certaine résistance de la part des gestionnaires de la culture d'expérience dont plusieurs pourraient « être offensés de devoir prouver ce qu'ils valent ».
- Cela pourrait devenir un empêchement ou un élément dissuasif à l'arrivée de nouveaux gestionnaires dans le domaine puisqu'ils devraient consacrer du temps, de l'énergie et de l'argent à un autre niveau de test et de formation.
- Mettre sur pied une reconnaissance professionnelle obligatoire représenterait un défi majeur étant donné la diversité d'activités et d'organismes au sein du secteur culturel.
- Un programme obligatoire signifie l'établissement d'un organisme de réglementation, ce qui pourrait s'avérer une tâche difficile.

Les répondants pouvaient toujours faire des commentaires sur tout facteur qui, d'après eux, pouvait représenter un obstacle ou un problème important à l'établissement d'un système de reconnaissance professionnelle dans le secteur culturel. Les opinions suivantes ne représentent pas nécessairement l'opinion de la majorité.

Les petits organismes du domaine des arts sont (la plupart du temps) gérés par des personnes extrêmement dévouées qui ont souvent elles-mêmes une carrière artistique... Elles ont déjà fait beaucoup de sacrifices (temps et argent) pour leur organisme et leur demander de satisfaire aux exigences d'une reconnaissance professionnelle en plus de répondre aux exigences liées aux subventions des conseils des arts ajouterait beaucoup de stress.

Je crois qu'il est très important que cela ne se solde pas par une homogénéisation des styles et des techniques de gestion. Les

gestionnaires de la culture n'ont pas besoin – et cela ne leur servirait à rien – d'adopter un mode de gestion uniforme comme en comptabilité, dans la vente au détail, dans la gestion des ressources humaines des grandes entreprises, etc.

Je ne crois pas qu'une reconnaissance professionnelle établie et administrée dans le milieu améliorera le profil des gestionnaires des arts ni leur légitimité et le respect qu'on aura pour eux. Notre domaine restera un territoire inconnu pour toute personne qui ne fait pas partie du milieu. Pourquoi un banquier qui étudie une demande de prêt... aurait-il une meilleure opinion du gestionnaire qu'il rencontre parce que cette personne a obtenu une reconnaissance professionnelle ? Une qualification très reconnue comme un MBA aurait du poids parce que les gens comprennent que c'est lié à quelque chose qu'ils connaissent.

Tant que le secteur culturel demeure aussi sous-financé tant par le secteur privé que par le secteur public, utiliser les rares ressources pour mettre sur pied un programme de reconnaissance professionnelle au lieu de bons programmes de formation semble une mauvaise utilisation du financement.

Le secteur des arts et de la culture est tellement diversifié qu'une normalisation complète serait non seulement infaisable, mais également indésirable.

On ne comprend pas vraiment ce qui constitue la gestion de la culture ou la valeur de la gestion de la culture... De quels spécialistes du milieu culturel parle-t-on au juste ?

Les personnes interviewées qui ont dit accorder une « Valeur moyenne » ou une « Faible valeur » à la reconnaissance professionnelle ont ajouté en commentaire qu'un ou davantage des problèmes définis représentent des obstacles importants sinon insurmontables à la mise en œuvre d'une reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture du Canada. Certains ont signalé surtout le manque de consensus au sein même du secteur sur ce qui constitue « la gestion de la culture » ou un « gestionnaire de la culture ». D'autres pensent que la recherche d'une reconnaissance professionnelle pourrait contribuer à la fragmentation du secteur culturel. Beaucoup d'entre eux sont, au minimum, sceptiques quant à savoir si les résultats éventuels vaudront la dépense.

Par contre, les commentaires des répondants qui accordaient une « Grande valeur » à la reconnaissance professionnelle suggèrent qu'il y aurait peut-être des moyens de régler efficacement certains ou l'ensemble des problèmes et des obstacles perçus par rapport à la reconnaissance professionnelle.

Recommandations

- 1. Que le Conseil des ressources humaines du secteur culturel prenne le leadership pour encourager la formation de partenariats parmi les intervenants du secteur culturel et la coordination du dialogue dans le but d'étudier les détails de la mise en oeuvre d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture et de confirmer les appuis et la demande pour un tel programme au sein du secteur.**

La vaste majorité des répondants au questionnaire national – toutes les catégories d'intervenants, de sous-secteurs et de régions du Canada – étaient en faveur de l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture et croyaient que la reconnaissance professionnelle en soi et combinée à d'autres solutions, pouvait régler un certain nombre de problèmes liés à la profession de gestion de la culture au Canada. Toutefois, bien que les appuis aient été importants en ce qui a trait au principe de l'établissement d'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture, il n'est pas évident qu'il y a une *demande* dans le secteur pour un tel programme. Les intervenants du secteur culturel n'ont pas tous la même sensibilisation et la même compréhension des objectifs et des éléments potentiels d'un système de reconnaissance professionnelle. De plus, un nombre important de répondants ont exprimé des réserves, voire même une opposition claire à la reconnaissance professionnelle. Dans les circonstances, les intervenants du secteur culturel auraient intérêt à poursuivre la discussion afin de vérifier si les appuis à un programme de reconnaissance professionnelle sont suffisants et s'il existe une demande justifiant les dépenses liées à un tel programme.

Étant donné qu'il a pour mission d'améliorer les conditions des ressources humaines dans le secteur culturel, qu'il a des liens avec les travailleuses et travailleurs culturels et les intervenants de la culture dans l'ensemble du pays et qu'il a accès à du financement pour des activités de développement, le CRHSC est bien placé pour exercer le leadership dans ce dossier. Il existe d'ailleurs un précédent. Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme a joué un rôle majeur dans la mise en oeuvre d'un système de reconnaissance professionnelle dans l'industrie du tourisme. Tout projet a de bien meilleures chances de succès si le milieu culturel travaille en collaboration pour obtenir un consensus sur un plan d'action.

2. Que le CRHSC et ses partenaires s'assurent que les représentants de tous les sous-secteurs de la culture et des groupes d'intervenants suivants participent au dialogue :

- **Travailleuses et travailleurs culturels – niveau d'entrée, mi-carrière et fin de carrière**
- **Employeurs du secteur culturel – haute direction et membres des conseils d'administration d'entreprises et d'organismes culturels de tous les types et de toutes les tailles**
- **Établissements de formation – y compris les universités, les collèges, les cégeps, les consultants et les entreprises privées de formation, les associations du secteur culturel et les conseils des arts régionaux**

et prennent bien soin d'inclure dans la discussion ceux qui sont en faveur de la reconnaissance professionnelle et ceux qui ont exprimé des réserves et des préoccupations sérieuses à ce sujet.

La présente étude a révélé qu'il existe différents niveaux de soutien à la reconnaissance professionnelle et diverses perceptions des obstacles liés à la reconnaissance professionnelle entre les différents groupes d'intervenants et au sein même de ces groupes. Cela n'est pas très surprenant étant donné leurs intérêts et leurs motivations fort disparates. Il est évident qu'il existe une concurrence naturelle au sein des différents groupes à laquelle les promoteurs de ce projet devront être particulièrement sensibles. De plus, la proportion de répondants préoccupés ou opposés à la reconnaissance professionnelle est suffisante pour que, pour ne pas diviser le milieu, ils aient la possibilité de participer activement au dialogue. Toute discussion sur la reconnaissance professionnelle devra également porter sur les préoccupations et les opinions spécifiques de chacun des groupes d'intervenants qui ont été définis.

3. Que les bailleurs de fonds éventuels du présent projet, tant au public qu'au privé, participent dès le début au dialogue afin d'étudier les possibilités de financement de la mise en oeuvre d'un programme de reconnaissance professionnelle et la participation des gestionnaires de la culture.

Pour les répondants, y compris pour les bailleurs de fonds, le coût de la mise en oeuvre d'un système de reconnaissance professionnelle arrivait en bonne position sur la liste des obstacles à la faisabilité. Plusieurs répondants croyaient que de se servir des ressources déjà limitées du secteur pour créer une autre infrastructure ou un autre niveau de bureaucratie serait du gaspillage. Au-delà du financement de la mise en oeuvre d'un tel programme, il faut des engagements pour en assurer le financement régulier et la survie. Le financement à long terme est donc essentiel au succès du programme.

Le soutien financier des bailleurs de fonds (conseils des arts provinciaux, Conseil des arts du Canada, Patrimoine canadien, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Emploi-Québec, etc.) pour mettre sur pied et maintenir un programme de reconnaissance professionnelle, au moins pour les premières étapes, améliorerait grandement le taux de participation ainsi que la légitimité et la valeur que l'on pourrait accorder au programme. Toutefois, en ce qui a trait aux bailleurs de fonds du domaine des arts, le soutien ne devrait pas servir à financer le système de reconnaissance professionnelle, mais plutôt être lié à la mise en valeur du potentiel des organismes. Cela pourrait provoquer une certaine résistance de la part de ceux qui croient que l'argent neuf que recevront les organismes devrait aller à la production artistique plutôt qu'aux administrateurs.

Quant à la question à savoir qui devrait payer pour la reconnaissance professionnelle individuelle, les répondants ont reconnu que plusieurs gestionnaires de la culture trouveraient difficile d'assumer financièrement seuls cette dépense supplémentaire. Bien que la majorité des répondants pensaient que le gestionnaire et son employeur devraient tous les deux assumer les frais de la reconnaissance professionnelle, plusieurs étaient sceptiques quant à la volonté et à la capacité de payer des employeurs. La recherche sur des programmes existants de reconnaissance professionnelle a montré des exemples de moyens pour alléger les dépenses des individus dans ce domaine. Pour les programmes de perfectionnement professionnel et de formation offerts présentement dans le secteur culturel, on a eu à régler ce problème et à adopter des solutions créatives dont certaines pourraient convenir à un programme de reconnaissance professionnelle.

4. Qu'un cadre de travail comportant les éléments suivants soit établi pour le programme de reconnaissance professionnelle proposé et qu'il soit étudié par les intervenants du secteur culturel :

- **Participation optionnelle des gestionnaires de la culture, au moins dans la phase initiale de la mise en oeuvre.**
- **Accessibilité pour toutes les personnes travaillant ou voulant travailler dans le secteur culturel.**
- **Combinaison d'exigences universelles et spécifiques, ces dernières pour tenir compte de l'hétérogénéité du secteur culturel (disciplines, tailles et types des organismes culturels, etc.).**
- **Normes de gestion de la culture comprenant à la fois des compétences essentielles de gestion et la connaissance des problèmes, des valeurs et des particularités du secteur culturel.**
- **Reconnaissance de l'expérience et des connaissances des gestionnaires actuels de la culture.**
- **Responsabilité administrative, au niveau provincial et au niveau national, grâce à un partenariat avec les intervenants du secteur culturel.**
- **Soutien à la formation grâce à un partenariat d'établissements de formation.**

La principale préoccupation exprimée par les répondants est de savoir si le programme sera obligatoire. Notre recherche a permis de révéler que, à l'exception des professions à pratique ou à titre exclusif (comme docteur en médecine, avocat, ingénieur, comptable agréé, etc.), les programmes optionnels de reconnaissance professionnelle sont assez courants. Dans le cas présent, le fait que la majorité des répondants préfèrent un système optionnel pourrait suggérer une option stratégique – un point de départ à partir duquel l'appui à la reconnaissance professionnelle pourrait graduellement être galvanisé jusqu'à devenir le point de référence pour le secteur culturel.

Une majorité de répondants (59 p. 100) croyaient qu'un programme de reconnaissance professionnelle pour les gestionnaires de la culture devrait viser toutes les personnes occupant un poste de gestion dans le secteur culturel et celles qui aspirent à un tel poste. Pour que la reconnaissance professionnelle ait une incidence significative sur un certain nombre de problèmes liés à la profession de gestion de la culture au Canada – comme les répondants semblaient le croire possible – le programme devrait être le plus inclusif possible. Une étude des programmes de reconnaissance professionnelle pertinents révèle que la plupart visent un groupe cible inclusif.

Les répondants ont également précisé que le programme de reconnaissance professionnelle devrait être adapté à la grande diversité du secteur culturel déterminé par sous-secteurs ou disciplines, taille de l'organisme ou encore au fait qu'il s'agisse d'un organisme à but lucratif ou sans but lucratif.

Les plus grands avantages de la reconnaissance professionnelle perçus par les répondants étaient liés à l'amélioration des niveaux de compétences et d'habiletés individuelles des gestionnaires de la culture et à l'amélioration des normes de rendement pour l'ensemble de la profession. Plusieurs répondants ont souligné qu'un système de reconnaissance professionnelle ne devrait pas imposer une marque générique de normes de gestion et de formation qui ne corresponde pas au secteur culturel et ne le représente pas. Certains croyaient que cela pourrait encourager une « homogénéisation » des styles et des pratiques de gestion dans un secteur où la créativité, la flexibilité, le risque et la non-correspondance à la norme sont encouragés voire même essentiels. D'autres ont souligné l'importance de former les gestionnaires de la culture pour qu'ultimement, ils puissent valoriser le travail de l'artiste et travailler à le faire connaître du grand public.

Une proportion importante des gestionnaires actuels de la culture ont acquis leurs compétences de façon informelle et en cours d'emploi. Ceux qui s'objectaient le plus fortement à l'établissement d'un système de reconnaissance professionnelle semblaient provenir de ce groupe. Si leurs compétences ne sont pas reconnues par un système de reconnaissance professionnelle – grâce à la reconnaissance des acquis ou par d'autres mécanismes – il existe un danger de dévaluer ou d'aliéner plusieurs des

gestionnaires les plus expérimentés et les plus respectés du secteur. Ceci dit, étant donné l'importance qu'accordent les répondants aux normes de compétences et de rendement, il est suggéré que ces gestionnaires de la culture qui ont été formés principalement ou complètement en cours d'emploi, devraient, eux aussi, avoir à démontrer qu'ils adhèrent aux normes établies.

L'administration du programme est l'un des aspects de la reconnaissance professionnelle auquel les associations culturelles et le milieu culturel seront très sensibles, particulièrement au Québec. La plupart des répondants croyaient que les établissements de formation reconnus devraient donner la formation et accréditer les niveaux de connaissances et de compétences, mais qu'une association ou un organisme du secteur culturel — déjà existant ou nouvellement créé — devrait administrer le programme et établir et contrôler les normes de façon à ce qu'elles correspondent aux besoins spécifiques du secteur. La recherche a montré plusieurs exemples de partenariats administratifs basés sur des administrations géographiques ou fonctionnelles. L'administration des programmes de reconnaissance professionnelle dans le secteur du tourisme, par exemple, se fait conjointement par le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et par ses homologues provinciaux; dans le domaine de la consultation en gestion, la désignation est accordée au Québec par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ) et, dans le reste du Canada, par l'Association canadienne des conseillers en administration.

Sur la question à savoir qui devrait donner la formation de soutien pour aider les gestionnaires de la culture à répondre aux exigences de la reconnaissance professionnelle, près de la moitié des répondants (49 p. 100) étaient en faveur d'un partenariat entre deux intervenants ou plus parmi les suivants : employeurs du secteur culturel, établissements d'enseignement, firmes de formation privées, associations existant déjà dans le secteur culturel ou autres.

5. *Que, dans le but de régler les problèmes de ressources humaines que le programme de reconnaissance professionnelle pourrait résoudre, les intervenants du secteur culturel étudient d'autres solutions liées à l'amélioration à la santé financière, à la gouvernance et à la capacité organisationnelle du secteur culturel.*

Les avantages proposés d'un système de reconnaissance professionnelle qui ont reçu le moins d'appui et suscité le plus de scepticisme de la part des répondants étaient liés aux facteurs sur lesquels les gestionnaires n'ont pas de contrôle, par exemple, de meilleures conditions de travail, une meilleure rémunération, davantage de possibilités d'avancement, etc. Un thème commun a émergé dans les réponses ouvertes; les répondants pensaient que la reconnaissance professionnelle ne garantirait pas de meilleurs emplois, une meilleure rémunération et de meilleures conditions de travail aux travailleuses et travailleurs culturels, mais que seules

l'augmentation du financement et la prospérité dans le secteur permettraient d'atteindre ces résultats. Plusieurs croyaient également que l'amélioration des conditions dépendait aussi du changement dans les attitudes et les pratiques des employeurs et des conseils d'administration qui, d'après plusieurs répondants, sous-évaluent le travail des gestionnaires de la culture. Plusieurs répondants travaillant dans des organismes sans but lucratif ont suggéré qu'une stratégie efficace pour améliorer la capacité des organismes culturels serait de rendre la formation plus accessible non seulement pour les gestionnaires de la culture, mais aussi pour les membres des conseils d'administration.

Plusieurs répondants ont proposé des alternatives intéressantes et peut-être réalisables pour régler les problèmes que vivent les gestionnaires de la culture, dont :

- favoriser la reconnaissance professionnelle seulement dans des domaines spécifiques (par exemple les activités de financement et les ressources humaines) à partir de programmes de reconnaissance professionnelle déjà existants
- établir pour le secteur un ensemble de normes de compétences non administrées visant à décrire plutôt qu'à proscrire
- organiser et formaliser le mentorat par les pairs (« mentorat parallèle »)
- créer un système d'apprentissage auquel pourraient se greffer les désignations et les attestations d'études
- établir un système de reconnaissance professionnelle pour les établissements plutôt que pour les personnes

6. Que le Conseil des ressources humaines du secteur culturel engage le dialogue avec les administrateurs des programmes actuels de reconnaissance professionnelle afin d'étudier les possibilités de collaboration.

Il existe, au Canada et ailleurs, plusieurs programmes de reconnaissance professionnelle bien établis et efficaces (voir l'annexe E) comportant suffisamment de similitudes avec le secteur culturel ou déjà en vigueur dans certains domaines du secteur culturel pour qu'on y accorde une grande valeur. On pourrait épargner beaucoup de temps et d'argent en créant des partenariats avec des systèmes de reconnaissance professionnelle déjà existants et avec les établissements d'enseignement offrant des programmes en gestion de la culture. On pourrait, par exemple, établir une collaboration fructueuse avec la Société canadienne des directeurs d'association, le Centre de gestion culturelle ou l'École des hautes études commerciales, entre autres.

7. Qu'une stratégie de mise en oeuvre à long terme soit adoptée pour déterminer où se situent les principaux appuis et quelles sont les chances de succès pour ensuite poursuivre l'initiative en fonction du résultat des premiers projets.

Vaincre les obstacles, obtenir l'appui et la participation du milieu à un programme de reconnaissance professionnelle et établir les normes d'un programme qui deviendra un point de référence est, de toute évidence, un processus qui prendra plusieurs années. Pour les répondants, le temps nécessaire pour établir, faire connaître et mettre en oeuvre un programme de reconnaissance professionnelle était l'obstacle le moins important, ce qui laisse supposer que si le processus est lent, le milieu sera tolérant. Ceci dit, les appuis au programme de reconnaissance professionnelle seront plus rapides et plus solides si un certain nombre de membres influents du secteur culturel s'en font les champions et les porte-parole, qu'ils font connaître le projet et qu'ils deviennent les premiers à obtenir la reconnaissance professionnelle.

Conclusions

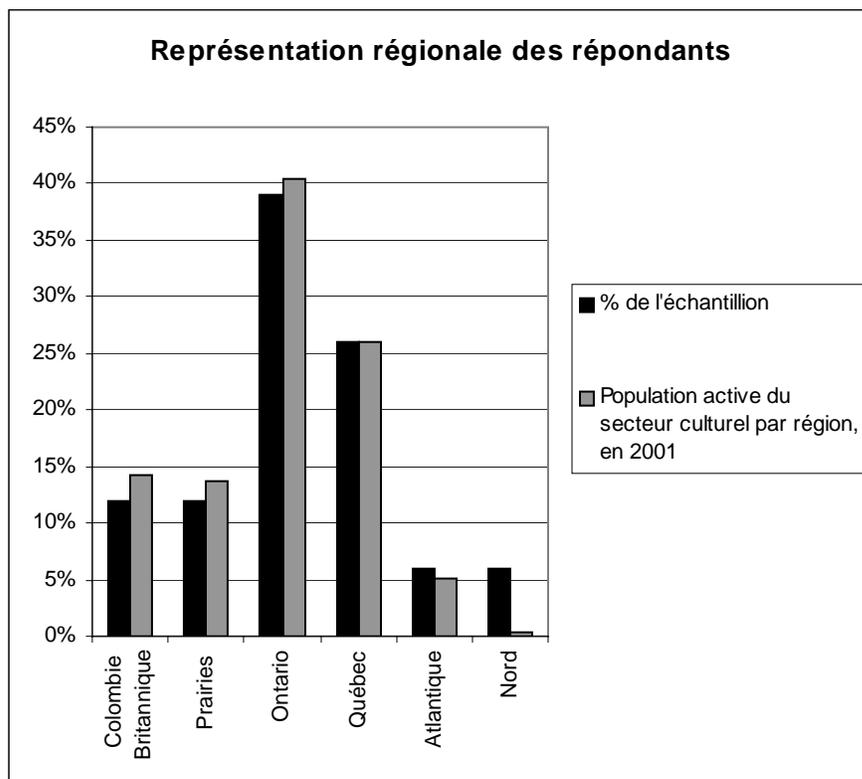
Le fait qu'un très grand nombre de personnes expérimentées et accomplies de l'ensemble du pays aient participé à la présente étude laisse supposer que les intervenants du secteur culturel sont prêts à réfléchir davantage et à engager le dialogue sur les moyens de régler les problèmes de ressources humaines que vivent aujourd'hui les gestionnaires de la culture. En lisant les résultats préliminaires de l'étude, un membre de notre équipe de recherche a signalé que, dans les dernières années seulement, un virage important d'attitude semble s'être fait au sein du secteur culturel quant à l'acceptation d'approches plus structurées pour résoudre les problèmes des gestionnaires de la culture.

La présente étude est une première étape du dialogue pour trouver des solutions créatives et efficaces aux problèmes que vivent les gestionnaires de la culture depuis des décennies. La majorité des répondants croient que la reconnaissance professionnelle peut résoudre certains des problèmes et la plupart pensent qu'il faut étudier d'autres solutions à utiliser seules ou avec la reconnaissance professionnelle. Quoi qu'il en soit, l'étude a démontré que l'établissement d'un système de reconnaissance professionnelle des gestionnaires de la culture du Canada, bien que l'idée soit valable en principe, comporte de nombreux défis et questions fort complexes. Les répondants étaient divisés quant à savoir si ces obstacles pouvaient être surmontés.

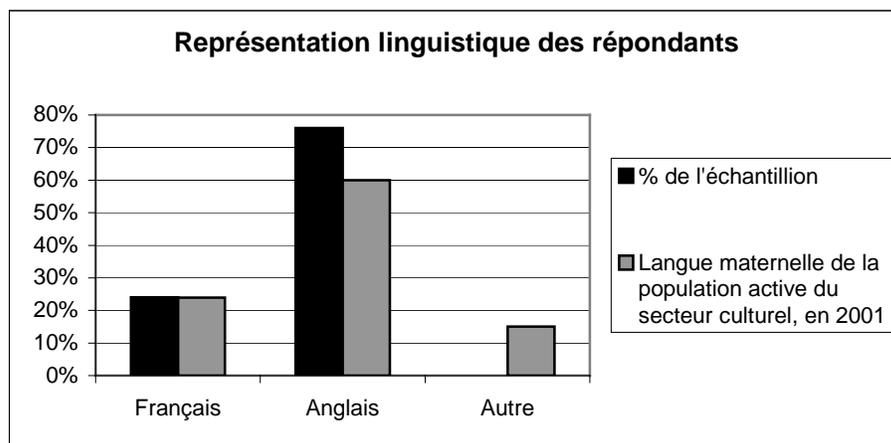
Pour trouver des solutions à une question aussi complexe, il faut entamer un dialogue précis et avoir les bons intervenants à la table. Il s'agit d'un exercice exigeant qui devrait permettre de chercher l'équilibre entre l'élaboration de normes de compétences communes et de normes de compétences spécifiques correspondant à la diversité du secteur culturel. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a un rôle important à jouer pour initier et coordonner le dialogue.

Que la reconnaissance professionnelle soit ou non la solution adoptée, le résultat le plus important pour faire avancer la question sera de continuer à travailler à améliorer les conditions des gestionnaires de la culture en matière de ressources humaines, ce qui en soi améliorera la santé et la capacité de décision du milieu canadien des arts et du patrimoine.

Annexe A - Données démographiques sur les participants

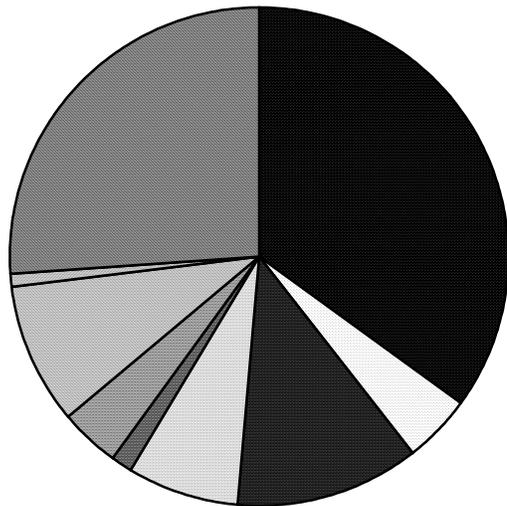


Les statistiques sur la population active du secteur culturel sont tirées de *La population active du secteur culturel du Canada* (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2004), p. 47.



Les statistiques sur la population active du secteur culturel sont tirées de *La population active du secteur culturel du Canada* (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2004), p. 19.

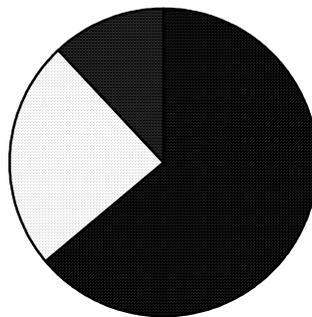
Sous-secteurs culturels au sein de l'échantillon



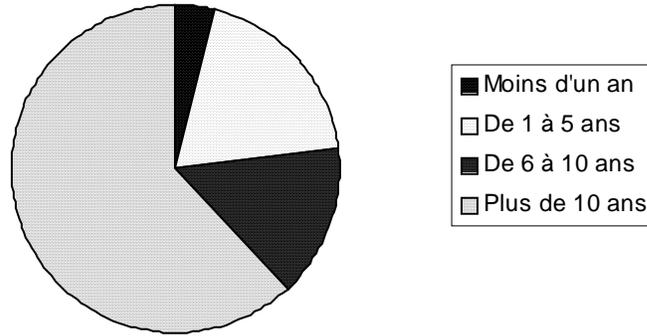
- Arts de la scène
- Cinéma et télévision
- Musique et enregistrement sonore
- Arts visuels
- Métiers d'art
- Création littéraire et édition
- Patrimoine
- Nouveaux médias
- Travail dans plus d'une discipline

Groupes cibles au sein de l'échantillon

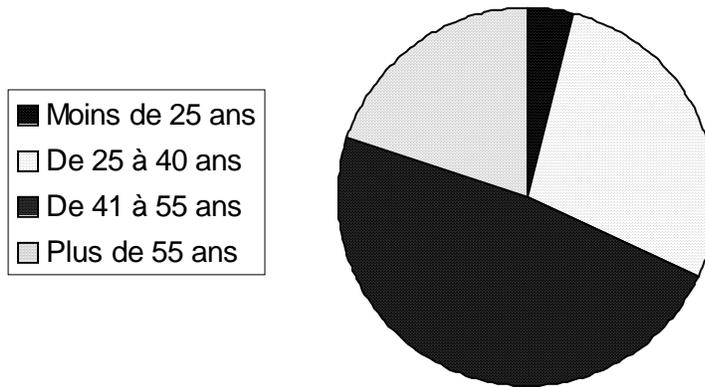
- Gestionnaires de la culture
- Employeurs
- Établissements de formation



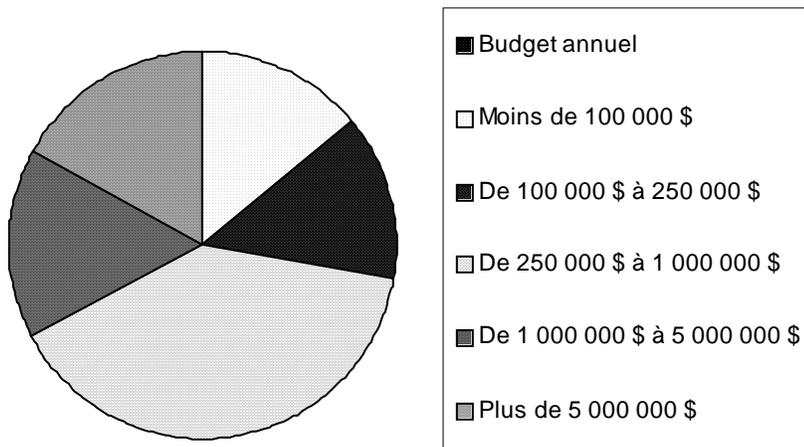
Expérience de travail dans le secteur culturel au sein de l'échantillon



Âge au sein de l'échantillon

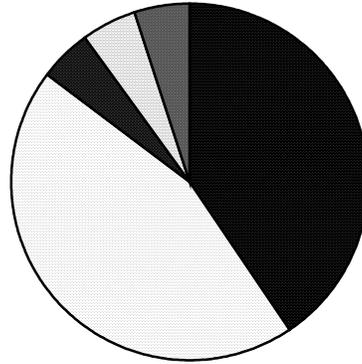


Taille de l'organisme (budget annuel) au sein de l'échantillon



Types d'établissement de formation au sein de l'échantillon

- Universités
- Collèges ou cégeps
- Conseils régionaux des arts
- Associations de l'industrie
- Établissements de formation privés



Type de programme de gestion de la culture	Nombre de répondants
Certificat	17
Diplôme	9
Baccalauréat	2
Maîtrise	2
Expérience de travail	2
Perfectionnement professionnel non crédité	3
Total	22

Annexe B - Organismes représentés dans l'étude

Aboriginal Voices Radio
ACTRA Maritimes
Alberta Craft Council
Alberta Cultural Action Network
Alberta Theatre Projects
Alliance for Arts and Culture
Amérimage-Spectra
Art Gallery of Greater Victoria
Arts Club Theatre Company
Associated Designers of Canada
Association canadienne des rédacteurs-réviseurs
Association des galeries publiques de l'Ontario
Association des musées canadiens
Association of Canadian Publishers
Association québécoise des marionnettistes
Atelier du conte en musique et en images
Ballet national du Canada
Banff New Media Institute
Bedlam Society Music Inc.
Bottom Line Productions Inc.
Boulev'Art inc.
Canadian Actors' Equity Association
Canadian Alliance of Dance Artists
Canadian Arts Presenting Association/L'Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)
Canadian Booksellers Association
Canadian Clay & Glass Gallery
Canadian Institute of Portrait Artists
Capilano College Theatre
Cardinal Concepts
Canadian Artists' Representation/Front des artistes canadien (CARFAC)
Centennial Theatre
Centre d'artistes AdMare
Centre for Indigenous Theatre
Centre national des arts
Choirs Ontario
Comox Archives & Museum
Conseil des arts de l'Ontario
Conseil des arts de Montréal
Conseil des arts de Winnipeg
Conseil des arts du Canada
Conseil des arts du Nouveau-Brunswick
Conseil montréalais de la culture et des communications
Conseil québécois des arts médiatiques
Conseil québécois des ressources humaines en culture
Conseil régional de la culture Saguenay-Lac-St-Jean
Creative City Network
Creative Trust
Cultural Affairs, University of Toronto Scarborough Campus
Dance Troupe

Dawson City Museum
DeGros Marsh Consulting
East Coast Music Association
Eck Talent Associates Ltd.
École de danse de Québec
École nationale de ballet
École nationale de théâtre du Canada
Edmonton Symphony Orchestra
En Piste, regroupement national des arts du cirque
Ensemble Arion
Ensemble contemporain de Montréal
Festival de la chanson de Tadoussac
Festival des musiques sacrées de Québec
Festival du film international Cinoche de Baie-Comeau
Festival international de la chanson de Granby
Genovese, Vanderhoof & Associates
George BLondheim Music Inc. / B & W Entertainment / Frostbyte Music
Gouvernement du Québec
Groupe d'intervention multidisciplinaire (GIM)
GroundSwell
Guilde canadienne des réalisateurs
Institute of Modern Art
International Bach Festival
Kamloops Art Gallery
Kingston Symphony Association
Kitchener Waterloo Symphony Orchestra
La Nef
La Sinfonia de Lanaudière
Latitude45/Arts Promotion
Les Productions Micheline Gervais
L'Équipe Spectra
Les Grands ballets canadiens de Montréal
Living Arts Centre
Manitoba Audio Recording Industry Association (MARIA)
Manitoba Chamber Orchestra
Maria DeCambra & Associates
Modern Times Stage Company
Montreal Young Company
Musée Marsil
Musée régional de la Côte-Nord
Native Earth Performing Arts
Niagara Symphony
NOJO Music
Northern Light Theatre
Nouvel Ensemble Moderne
Nova Centre for the Performing Arts
Nova Scotia Designer Crafts Council
Opera Atelier
Orchestre symphonique de Québec
Orchestre symphonique de Montréal
Orchestres Canada
Organization of Book Publishers of Ontario
Parc historique de la Pointe-du-Moulin

PEI Symphony Orchestra
Playwrights Guild of Canada
Plug In ICA
Productions Picard-Lacroix
Prairie Theatre Exchange
Prince of Wales Northern Heritage Centre
Professional Association of Canadian Theatres (PACT)
Quatuor de saxophones tétrade
Québec Art Cité
Red Sky
Regroupement des artistes en arts visuels
Réseau des organisateurs de spectacles de l'Est du Québec (ROSEQ)
Richard Paul Concert Artists
Royal BC Museum
SaskCulture Inc.
Société Grou Tyme Acadien
Société des musées québécois
Société Radio-Canada
Soulpepper Theatre Company
The Carlton Cinemas
The Pookster Productions
The Works Art & Design Festival
Theatre Calgary
Theatre Direct Canada
Theatre Ontario
Théâtre Périscope
TILT sound+motion
Toronto Dance Theatre
Toronto Musicians' Association
Toronto Rehab Foundation
Toronto Sketch Comedy Festival
Toronto Symphony Youth Orchestra
Trinity Square Video
Tr'ondek Hwech'in Government
Vancouver Chamber Choir
Vancouver Symphony Orchestra
Ville de Toronto
Winnipeg Film Group
Winnipeg Jazz Orchestra
Writers Guild of Canada
Writers' Federation of Nova Scotia
Writers' Union of Canada
Yukon Archives
Yukon Beringia Interpretive Centre
Yukon Church Heritage Society
Yukon Government, Department of Tourism and Culture, Arts Section
Yukon Historical & Museums Association
Yukon Transportation Museum
Zone3

Annexe C - Établissements de formation représentés dans l'étude

Arts & Cultural Industries Association of Manitoba Inc.
Capilano College
Concordia University
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
École des hautes études commerciales (HEC)
Grant MacEwan College
Humber College
Institut québécois d'ébénisterie
Ministère du Tourisme et de la Culture du Yukon
Prologue Integrated Consulting
Société des musées québécois
Université du Nouveau-Brunswick
Université d'Ottawa
University of Toronto à Scarborough
University of Victoria, Cultural Resource Management Program
University of Waterloo
University of Western Ontario
University of Winnipeg
York University, Schulich School of Business
Young Associates

Annexe D – Questionnaire en ligne

ENGLISH VERSION

Feasibility Study on Certification of Cultural Managers

Thank you for agreeing to participate in this national online survey.

This questionnaire is part of a study being conducted on behalf of the Cultural Human Resources Council to determine whether a certification program for cultural managers in Canada is desirable and feasible, and, if so, how it might work. The results of the study will be considered by senior policy-makers in the cultural sector at a national round table in October 2005.

As a cultural manager, employer or training provider in the cultural sector, you are invited to respond to the following questions. Your input will be carefully considered as recommendations are formulated as to whether a certification program could improve the working lives of cultural managers in this country.

Please feel free to be candid. We value your honest opinion, and there are no “right” or “wrong” responses. Researchers will not reveal the source of specific information collected in this survey. While your complete opinion is most valuable, you are free to skip any of the following questions (with the exception of a few required questions which are marked with an asterisk *).

A few brief technical notes:

- If you need to exit the survey and return at a later time, you may do so, so long as you do not click “Done” at the end – respondents who return to an incomplete survey will be taken to the point where they left off, but will be prevented from entering more than one response.
- Depending upon the way in which you have the “cookies” option set within your internet browser, you may or may not be able to “back up” (with the browser’s BACK button) to edit previous answers – it is best that you consider your answers very carefully before you leave any given page.

For the purposes of this questionnaire, please note the following definitions:

Cultural managers are the management staff in organizations, or for projects, devoted to advancing the arts, culture and heritage in society. They may be the most senior management or administrative staff person of an organization (the Chief Executive Officer, Executive Director, General Manager, etc.), or the person responsible for a particular portfolio of work defined by a department, program or project.

Certification is a process by which an agency or association grants professional recognition to an individual who has met certain predetermined qualifications. Certification usually implies the development of standards, and the measurement of conformity with these standards, by individuals in a profession or occupation.

Completed questionnaires will be accepted up to 5:00 p.m. CST on **Friday, July 22nd.**

Thank you for your time.

Please enter the questionnaire now by clicking on **Next** below.

Next >>

Identification and Demographic Information

Your completion of the questions in this section will assist us in analyzing the survey data.

Researchers will keep your name and personal information strictly confidential, and will not share or distribute this information without your explicit permission.

1. Name:

First Name:

Last Name:

2. Contact Co-ordinates:

Street:

City:

Province:

Postal Code:

Telephone:

Fax:

E-mail:

Website address (URL):

*** 3. Region of Canada where you work the majority of the time:**

British Columbia

Prairies (Alberta, Saskatchewan and Manitoba)

Ontario

Quebec

Atlantic Canada (Nova Scotia, New Brunswick, Newfoundland, PEI)

North (Northwest Territories, Nunavut, Yukon)

4. Language you speak the majority of the time at work:

English

French

Other (please specify)

*** 5. Your work in the cultural sector fits best in the following category:**

Live Performing Arts
Film and Television
Music and Sound Recording
Visual Arts
Crafts
Writing and Publishing
Heritage
New Media
Covers more than one discipline in the cultural sector

*** 6. The majority of your current work in the cultural sector is in the capacity of a / an: (Please choose one option only and answer all remaining questions from this perspective, even though you may currently be serving more than one of these functions.)**

Employer - in a position of hiring, supervising or directing a cultural manager or managers (Board member, senior-most manager or owner)

Cultural Manager - management staff in an arts, culture or heritage organization, institution or enterprise, whether employed or on contract

Training Provider - work with an institution or organization, public or private, which trains cultural sector workers

7. Years in your current position:

Less than 1 year
Between 1 and 5 years
Between 6 and 10 years
More than 10 years

8. Total years you have worked in the cultural sector:

Less than 1 year
Between 1 and 5 years
Between 6 and 10 years
More than 10 years

9. Age:

Under 25
Between 25 and 40
Between 41 and 55
Over 55

10. Highest level of education completed:

Primary
Secondary (high school)
College or CEGEP
University

Other (please specify)

11. Field / subject of highest level of education:

Cultural Management
Arts Discipline
Business / Management
Not Applicable
Other (please specify)

Training Providers only: please go on to Question 16

Employers and Cultural Managers only: please complete Questions 12 to 15

12. Name of organization/enterprise:

13. Your position or title (Please choose the category that best corresponds to your current position):

Board President / Board Member
Senior-most Administrator
Other Cultural Manager (please specify)

14. Size of organization/enterprise in terms of annual budget:

Under \$100,000
\$100,000 to \$250,000
\$250,000 to \$1,000,000
\$1,000,000 to \$5,000,000
Over \$5,000,000

15. Number of full-time equivalent staff persons, whether paid or volunteer:

0-5
6-10
11-50
51-100
More than 100

Employers and Cultural Managers: please go on to Question 20

Training Providers only: please complete Questions 16 to 19

16. Name of training institution or organization:

17. Your position (please choose the category that best corresponds to your position):

Senior Institution Administrator / Department Director / Program Director
Faculty Member (professor / lecturer / instructor)
Other (please specify)

18. Type of training institution:

University
College
CEGEP
Other (please specify)

19. Type(s) of cultural management program(s) offered (choose all that apply):

Certificate
Diploma
Bachelor's degree
Master's degree
Other (please specify)

Section 1: The "Why" of a Certification Program for Cultural Managers

20. The establishment of a certification program for cultural managers has been considered by some as a possible means to address a number of issues currently facing the cultural management profession in Canada. Do you believe that certification could effectively address each of the following issues?

Yes
Only in combination with other solutions
No
I don't consider this an issue

The need to enhance the profile of the cultural manager within and outside the cultural community.
The need to enhance the legitimacy and respect for the field of cultural management.
The need to increase remuneration for management positions in the cultural sector.
The need to improve the working conditions for cultural managers (e.g. hours of work, workload, security, etc.)
The need for more and better opportunities to advance one's management career in the cultural sector.

The need to attract and retain a new generation of cultural managers.
The need to establish uniform knowledge and skill requirements for cultural managers across the cultural community.
The need to increase professional development opportunities for cultural managers.
The need to enhance professional standards and practices in the field of cultural management (e.g. ethical behaviour, reporting expectations, etc.)
The need to assist employers in evaluating cultural managers for recruitment purposes.

21. If a certification program for cultural managers in Canada were to address one or more of these issues, should certification be optional or mandatory? (Please choose only one)

Mandatory
Mandatory for certain management positions (please specify below)
Optional
There should not be a certification program at all
No Opinion

22. If you answered "Mandatory for certain management positions" above, please specify which or what type of position(s):

Section 2: The "What" Issues

23. What requirements should an individual need to fulfill to become a certified cultural manager? (Please choose only one)

Accumulation of a determined amount of relevant experience as a manager in and outside the cultural sector.
A demonstration by the candidate that he/she possesses the core competencies (knowledge and skills) required of a cultural manager.
Completion of a formal training program.
Other requirements. (Please specify below)
A combination of two or more of the above. (Please specify below)
No Opinion

24. If you answered "Other requirements" or "A combination of two or more of the above" in the question above, please specify:

Section 3: The "Who" Issues

25. Who should be the target population(s) of an eventual certification program for cultural managers? (Please choose only one)

Candidates to a first management job in the cultural sector
Candidates to the senior-most managerial positions in the cultural sector (Executive Director or equivalent)
All individuals working in or aspiring to any management position in the cultural sector
No Opinion
Other (please specify)

26. Who should administer such a certification program? (Please choose only one)

An organization specifically created to administer such a certification program
Organizations / associations across Canada
Training providers in the field of cultural management
Other (Please specify below)
A partnership between two or more of the above (Please specify below)
No Opinion

27. If you answered "Other" or "A partnership between two or more of the above" in the above question, please specify:

28. Who should provide training support (e.g. formal academic programs, apprenticeships, internships, mentoring, etc.) to help individuals – if needed or required – to meet the certification requirements? (Please choose only one)

Individual employers in the cultural sector
Academic institutions
Private firms that provide training
An association or associations in the cultural sector
Other (Please specify below)
A partnership between two or more of the above. (Please specify below)
No Opinion

29. If you answered "Other" or "A partnership between two or more of the above" in the above question, please specify:

30. Who should pay for an individual's certification?

The individual
The employer
A combination of the individual and the employer
Other (please specify)

Section 4: The "How" Issues

31. How should candidates for certification be assessed? (Please choose ALL that apply)

Candidates should complete a standardized exam or set of tests

If experience is required, candidates should submit a portfolio demonstrating relevant experience as a manager and/or cultural manager

If candidates must demonstrate that they possess the core competencies (knowledge and skills) required of a cultural manager, they should be subject to an on-the-job assessment

If a candidate has successfully completed an accredited training program, no further assessment would be required

No Opinion

Other (please specify)

Section 5: Conclusion

* **32. Overall, what value would you see in the establishment of a certification program for cultural managers in Canada?**

No Value

Low Value

Moderate Value

High Value

No Opinion

33. What do you feel is the most important reason, if any, for developing a certification program for cultural managers?

34. What impact do you believe the following factors will have on the feasibility or practicality of such a certification program?

No impact

Low impact

Moderate impact

High impact

Divergent views among the stakeholders (associations, employers, cultural managers, training providers) as to the **pertinence** and **value** of such program

The resistance of present and future cultural managers if this certification were to become **mandatory**

Divergent views among the stakeholders as to the **requirements** candidates should fulfill to be certified

Divergent views among the stakeholders as to whether / how candidates for certification should be **assessed**

Divergent views among the stakeholders on **which body or bodies should administer** this program

A **cost** factor related to the program, i.e. the funding required to establish and administer such program

A **cost** factor related to the individuals who might wish to become certified, i.e. the cost that each individual or employer would pay for certification

A **time** factor, i.e. the time required to develop, to promote and to implement such program

Other factor(s) (please specify below)

35. If you answered "Other" above, please specify:

36. For any factors in question 35 for which you indicated "High impact", please elaborate.

37. If a program were offered, would you seek certification for yourself?

Definitely yes
Likely yes
Likely no
Definitely no
Not applicable
No opinion

38. If a program were offered, would you endorse certification for others?

Definitely yes
Likely yes
Likely no
Definitely no
No opinion

39. Please provide additional comments that will help us evaluate the value and feasibility of developing such a certification program.

40. Would you be interested in submitting to a short interview at your convenience to elaborate on your views expressed in this questionnaire?

Yes
No

VERSION FRANÇAISE

Étude de faisabilité sur la certification des gestionnaires culturels

Merci d'avoir accepté de participer à cette enquête pan-canadienne.

Ce sondage s'inscrit dans le cadre d'une étude réalisée pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel. Elle a pour but d'évaluer la pertinence et la faisabilité d'une certification des gestionnaires culturels au Canada et, le cas échéant, d'en déterminer les conditions et les modalités de réalisation. Les résultats de cette étude seront analysés par des hauts responsables du secteur culturel dans le cadre d'un colloque qui se tiendra en octobre 2005.

Vous êtes invités à répondre à ce questionnaire à titre de gestionnaire culturel, d'employeur ou de fournisseur de programmes ou d'activités de formation dans le secteur culturel. Vos opinions seront

soigneusement analysées pour déterminer si un programme de certification pourrait constituer un moyen efficace d'améliorer la vie professionnelle des gestionnaires culturels au Canada.

N'hésitez pas à livrer le fond de votre pensée. Nous apprécions les opinions qui sont exprimées sans détour; il n'y pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses. Les responsables de cette étude s'engagent à ne pas dévoiler la provenance des informations recueillies dans le cadre de cette enquête. Bien que nous vous encourageons à répondre à toutes les questions, vous n'êtes pas tenu de le faire ... à l'exception d'un certain nombre de questions obligatoires (marquées d'un astérisque *).

Quelques informations de nature technique :

- Il est possible de mettre de côté ce questionnaire et d'y revenir ultérieurement et ce, tant que vous n'aurez pas cliqué sur le bouton "Complété" à la toute fin; lorsque vous retournerez compléter le questionnaire, vous serez automatiquement amenés là où vous l'aviez laissé.
- Selon la configuration de l'option "Cookies" sur le menu Internet de votre ordinateur, vous aurez ou non la possibilité de revenir à une question précédente (en cliquant sur le bouton "Précédent" ou "Back") pour corriger une réponse.

Pour les fins de ce questionnaire, veuillez prendre en considération les définitions suivantes :

Les **gestionnaires culturels** sont les individus exerçant des responsabilités de gestion dans des organisations ou des projets qui sont dédiés au développement des arts, de la culture et du patrimoine dans la société. Ils peuvent être le premier gestionnaire de leur organisation (chef de la direction, directeur général, etc.), le premier responsable administratif (gérant général) ou exercer des responsabilités particulières ou spécialisées de gestion dans un département ou dans le cadre d'un programme ou d'un projet.

La **certification** est le processus par lequel un organisme ou une association atteste formellement qu'un individu s'est conformé à un ensemble d'exigences prédéterminées. En général, une certification dans le cadre d'un métier ou d'une profession implique la définition de normes et une évaluation de conformité à l'égard de ces normes.

L'échéance ultime pour acheminer ce questionnaire dûment complété a été fixée à 17 heures (heure avancée de l'Est) le **vendredi 05 août 2005**.

Merci de votre collaboration.

Pour avoir accès au questionnaire, veuillez cliquer sur le bouton **Suivante** ci-après.

Suivante >>

Renseignements généraux

Les renseignements demandés dans cette section nous serviront à analyser les données résultant de cette enquête.

Les responsables de cette étude veilleront à assurer la confidentialité des noms des répondants et des renseignements personnels fournis par ces derniers; aucune information communiquée par les répondants ne circulera ou ne sera partagée sans leur permission expresse.

1. Nom :

Prénom :
Nom de famille :

2. Coordonnées du répondant :

Rue :
Ville :
Province :
Code postal :
Téléphone :
Télécopieur :
Courriel :
Site internet :

*** 3. Région du Canada où vous travaillez la plupart du temps :**

Colombie Britannique
Prairies (Alberta, Saskatchewan, Manitoba)
Ontario
Québec
Maritimes (Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick, Ile-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve)
Nord (Territoires du Nord-Ouest, Nunavut, Yukon)

4. Langue utilisée la plupart du temps au travail :

Français
Anglais
Autre (préciser svp)

*** 5. Choisissez, parmi les catégories suivantes, celle qui décrit le mieux le secteur culturel dans lequel vous travaillez :**

Arts de la scène
Cinéma et télévision
Musique et enregistrement
Arts visuels
Métiers d'arts
Art littéraire et édition
Patrimoine
Nouveaux médias
Je chevauche plus d'un secteur dans le domaine culturel

*** 6. Vous exercez la majorité de vos activités professionnelles dans le domaine culturel en tant que : (vous êtes priés de ne choisir qu'une seule fonction et de répondre aux questions de cette enquête uniquement dans cette perspective et ce, même si, en réalité, vous exercez plus d'une de ces fonctions) :**

Employeur – i.e. vous occupez un poste comportant la responsabilité de recruter, de superviser ou d'orienter le travail d'un ou de plusieurs gestionnaires culturels (membre du C.A., premier gestionnaire/chef de la direction/directeur général ou propriétaire)

Gestionnaire culturel – i.e. vous êtes un cadre intermédiaire ou de première ligne (salarié ou contractuel) dans un organisme ou une entreprise faisant partie du domaine des arts, de la culture ou du patrimoine
Fournisseur de programmes et d'activités de formation – i.e. vous travaillez dans une institution ou une entreprise, publique ou privée, qui forme les personnes oeuvrant dans le secteur culturel

7. Nombre d'années d'expérience dans votre fonction actuelle :

Moins d'un an
Entre 1 et 5 ans
Entre 6 et 10 ans
Plus de 10 ans

8. Nombre d'années d'expérience au total dans le domaine culturel :

Moins d'un an
Entre 1 et 5 ans
Entre 6 et 10 ans
Plus de 10 ans

9. Age :

Moins de 25 ans
Entre 25 et 40 ans
Entre 41 et 55 ans
Plus de 55 ans

10. Plus haut niveau de scolarité complété

Primaire
Secondaire
Collégial (CÉGEP)
Universitaire
Autre (préciser svp)

11. Domaine / discipline de votre plus haut niveau de scolarité

Gestion culturelle
Une discipline du secteur culturel
Gestion / management
Ne s'applique pas
Autre (préciser svp)

Fournisseurs de programmes / activités de formation : passez svp à la question 16
Employeurs et gestionnaires culturels : répondez svp aux questions 12 à 15

12. Nom de l'organisme ou de l'entreprise :

13. Fonction ou titre du poste que vous occupez présentement : (sélectionner svp la catégorie qui correspond le mieux à votre poste actuel)

Président du conseil d'administration / membre du conseil d'administration
Premier gestionnaire (directeur général ou équivalent)
Autre poste de gestionnaire culturel (préciser svp)

14. Taille de l'organisme / entreprise relativement à son budget annuel

Moins de 100 000\$
Entre 100 000\$ et 250 000\$
Entre 250 000\$ et 1 000 000\$
Entre 1 000 000\$ et 5 000 000\$
Plus de 5 000 000\$

15. Nombre d'individus travaillant à temps plein, sur une base volontaire ou rémunérée

0 – 5
6 – 10
11 – 50
51 – 100
Plus de 100

Employeurs et gestionnaires culturels : passez svp à la question 20
Fournisseurs de programmes / activités de formation : répondez svp aux
questions 16 à 19

16. Nom de votre institution d'enseignement ou de votre entreprise :

17. Fonction ou titre du poste que vous occupez présentement : (Sélectionner svp la catégorie qui correspond le mieux à votre poste actuel)

Cadre supérieur / directeur de département / directeur de programme
Membre du corps enseignant (professeur, chargé de cours, formateur)
Autre (préciser svp)

18. Type d'institution ou d'entreprise de formation

Université
Collège
CÉGEP
Autre (préciser svp)

19. Niveau(x) de programme(s) offert(s) en gestion culturelle

Certificat
Attestation d'études
Baccalauréat
Maîtrise
Autre (préciser svp)

Section 1 : Le POURQUOI d'un programme de certification des gestionnaires culturels

20. Certains considèrent la création d'un programme de certification des gestionnaires culturels comme un moyen de faire face aux enjeux qui confrontent la fonction de gestionnaire d'organisme culturel ou d'entreprise culturelle au Canada. Croyez-vous qu'un programme de certification permettrait de faire face efficacement à chacun des enjeux suivants? :

Oui
Seulement si combiné à d'autres actions / moyens
Non
Je ne considère pas qu'il s'agit d'un enjeu

Le besoin de rehausser le statut du gestionnaire culturel dans le secteur culturel et à l'extérieur
Le besoin de rehausser la crédibilité et le respect de la gestion dans le domaine culturel
Le besoin d'accroître la rémunération des postes de gestion dans le domaine culturel
Le besoin d'améliorer les conditions de travail des gestionnaires culturels (ex. : heures de travail, charge de travail, la sécurité d'emploi, etc.)
Le besoin de créer un plus grand nombre et de meilleures occasions d'avancement de carrière dans le secteur culturel pour les gestionnaires
Le besoin d'attirer et d'intégrer une nouvelle génération de gestionnaires culturels
Le besoin de mettre en place des exigences relatives aux connaissances et aux habiletés requises des gestionnaires et ce, pour l'ensemble du secteur culturel
Le besoin d'offrir plus d'occasions de développement professionnel aux gestionnaires culturels
Le besoin de rehausser les normes professionnelles et les normes de pratique dans le domaine de la gestion culturelle (ex. : des comportements respectueux de l'éthique, la reddition de compte, etc.)
Le besoin d'aider les employeurs à évaluer les gestionnaires culturels à des fins de recrutement

21. Si vous êtes d'avis qu'un programme de certification des gestionnaires culturels peut constituer un moyen de faire face à l'un ou à plusieurs de ces enjeux, est-ce que cette certification devrait être obligatoire ou facultative? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Obligatoire
Obligatoire pour certains postes de gestion (aller à la question 22)
Facultative

Il ne devrait pas y avoir de programme de certification
Sans opinion

22. Si vous avez répondu "Obligatoire pour certains postes de gestion", veuillez svp préciser lequel ou lesquels

Section 2 : Le QUOI d'un programme de certification des gestionnaires culturels

23. Quelles exigences un individu devrait-il satisfaire pour obtenir la certification? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Accumulation d'un nombre prédéterminé d'années d'expérience pertinente en tant que gestionnaire dans le secteur culturel et ailleurs
Une démonstration par la / le gestionnaire culturel(le) qu'elle / il possède les compétences clés (i.e. les connaissances, les habiletés et les attitudes) qui sont requises d'un gestionnaire culturel
Avoir complété un programme accrédité de formation (svp, préciser en allant à la question 24)
Autre(s) exigence(s) (svp, préciser en allant à la question 24)
Une combinaison de deux ou de plus de deux parmi les exigences ci-haut mentionnées
Sans opinion

24. Si vous avez répondu "Autre(s) exigence(s)" ou "Une combinaison de deux ou de plus de deux parmi les exigences ci-haut mentionnées" à la question précédente, svp veuillez préciser :

Section 3 : Le QUI d'un programme de certification des gestionnaires culturels

25. Qui devrait être le groupe cible d'une telle certification? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Les candidats à un premier poste de gestion dans le secteur culturel
Les candidats à un poste de premier gestionnaire d'une organisation dans le secteur culturel (directeur général ou l'équivalent)
Tous les individus occupant présentement ou convoitant un poste de gestion dans le secteur culturel
Sans opinion
Autre (préciser svp)

26. Qui devrait administrer un tel programme de certification? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Un organisme créé spécifiquement pour administrer un tel programme
Des organisations ou des associations à travers le Canada
Des fournisseurs de formation dans le domaine de la gestion culturelle
Autre (préciser SVP en allant à la question 27)

Un partenariat entre deux ou plus des possibilités ci-haut mentionnées (préciser SVP en allant à la question 27)
Sans opinion

27. Si vous avez répondu "Autre" ou " Un partenariat entre deux ou plus des possibilités ci-haut mentionnées", svp veuillez préciser :

28. Qui devrait fournir les encadrements et moyens de formation (ex. : programmes de formation académique, programmes d'apprentissage, stages en milieu de travail, mentorat, etc.) pour aider les candidats – au besoin ou si requis – à se conformer aux exigences de la certification? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Les employeurs dans le secteur culturel
Des maisons d'enseignement
Des firmes privées offrant des programmes et des activités de formation
Une ou plusieurs associations dans le secteur culturel
Autre (préciser SVP en allant à la question 29)
Un partenariat entre deux ou plus des possibilités ci-haut mentionnées (préciser SVP en allant à la question 29)
Sans opinion

29. Si vous avez répondu "Autre" ou " Un partenariat entre deux ou plus des possibilités ci-haut mentionnées", svp veuillez préciser :

30. Qui devrait assumer les frais de certification d'un candidat? (SVP ne sélectionner qu'UNE SEULE réponse)

Le candidat lui-même
L'employeur
Un partage des frais entre le candidat et son employeur
Autre (SVP préciser)

Section 4 : Les COMMENT ou les modalités de la certification des gestionnaires culturels

31. Comment les candidats à la certification devraient-ils être évalués? (SVP, sélectionner TOUTES les réponses que vous jugez pertinentes)

Les candidats devraient compléter un examen standardisé ou une série de tests
Si l'expérience constitue une exigence, les candidats devraient remettre un portfolio démontrant l'expérience pertinente accumulée en tant que gestionnaire culturel et / ou en tant que gestionnaire dans un ou d'autres secteurs d'activités

Si les candidats doivent démontrer qu'ils possèdent les compétences clés (i.e. les connaissances, les habiletés et les attitudes) requises d'un gestionnaire culturel, ils devraient être assujettis à une évaluation en milieu de travail

Si un candidat a complété avec succès un programme accrédité de formation, il n'aurait pas à se soumettre à une autre évaluation

Sans opinion

Autre (SVP préciser)

Section 5: Conclusion

* **32. En somme, quelle valeur attribueriez-vous à la création d'un programme de certification destiné aux gestionnaires culturels?**

Aucune valeur

Peu de valeur

Une certaine valeur

Une valeur élevée

Sans opinion

33. Si vous croyez qu'il serait pertinent de créer un tel programme, quelle serait la raison la plus importante qui justifierait sa mise en place?

34. Quel impact les facteurs suivants auraient-ils sur la faisabilité, i.e. la capacité de développer, de mettre en place et d'administrer un tel programme?

Aucun impact

Peu d'impact

Un certain impact

Un impact considérable

Des opinions divergentes parmi les parties intéressées (associations, employeurs, gestionnaires culturels) quant à la **pertinence** et à la **valeur** d'un tel programme

La résistance des gestionnaires culturels (actuels et futurs) si la certification devait devenir **obligatoire**

Des opinions divergentes parmi les parties intéressées concernant les **exigences** à satisfaire pour obtenir la certification

Des opinions divergentes parmi les parties intéressées quant à la **nécessité d'évaluer** et aux **modalités d'évaluation** des candidats

Des opinions divergentes parmi les parties intéressées au sujet de(s) (l')**organisme(s) qui devrai(en)t administrer** le programme de certification

Un facteur **coût**, i.e. le financement requis pour mettre en place et administrer le programme

Un facteur **coût** pour chaque individu intéressé à obtenir la certification, en l'occurrence le coût qui serait à déboursé par le candidat ou son employeur

Un facteur **temps**, i.e. le temps requis pour développer, promouvoir et implanter un tel programme

Autre(s) facteur(s) (SVP préciser en allant à la question 35)

35. Si vous avez répondu "Autre", svp veuillez préciser :

36. S'il y a un ou des facteurs que vous avez classé(s) dans la catégorie "impact considérable", svp, veuillez préciser :

37. Si un tel programme était offert, chercheriez-vous à obtenir cette certification?

Oui, certainement
Probablement
J'en doute
Absolument pas
Non applicable
Sans opinion

38. Si un tel programme était offert, chercheriez-vous à en faire la promotion pour les autres?

Oui, certainement
Probablement
J'en doute
Absolument pas
Non applicable
Sans opinion

39. Nous vous saurions gré d'ajouter tout autre commentaire qui pourrait nous aider à déterminer la valeur et à évaluer la faisabilité d'une telle certification?

40. Accepteriez-vous de vous prêter à une courte entrevue à un moment de votre choix pour élaborer davantage sur les opinions que vous avez émises dans ce questionnaire?

Oui
Non

ANNEXE E – Analyse comparative des différents programmes de reconnaissance professionnelle

American Society For Training And Development (ASTD)
 Association canadienne des conseillers en administration (ACCA)
 Association Of Fund Raising Professionals (AFP)
 Canadian Association of Assessment Specialists (CAAS)
 Canadian Management Professionals Association (CMPA)
 Canadian Professional Trainers Association (CPTA)
 Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)
 Médiation familiale Canada (MFC)
 Société canadienne des directeurs d'association (SCDA)
 Société canadienne pour la formation et le développement (SCFD)

<i>American Society for Training and Development (ASTD)</i> <i>États-Unis</i>	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre aux consommateurs et aux clients de distinguer les technologues dont le rendement est efficace de ceux dont le rendement est inefficace ▪ Permettre aux spécialistes d'évaluer leurs habiletés, de concentrer leurs efforts de perfectionnement professionnel et de reconnaître leurs capacités
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience en amélioration du rendement ou domaines connexes ▪ Démontrer la maîtrise des 10 normes de la technologie du rendement en conformité avec le code d'éthique ▪ Disposition pour les professionnels de l'amélioration du rendement possédant dix ans ou plus d'expérience ▪ La reconnaissance professionnelle doit être renouvelée tous les trois ans
Population cible	Formateurs, spécialistes du développement des ressources humaines
Organisme émetteur	International Society for Performance Improvement (ISPI) - www.ispi.org
Formation	S / O
Frais (montant et politique)	Accréditation - 995 \$ US (membre), 1 195 \$ US (non-membre) Renouvellement - 175 \$ US (membre), 250 \$ US (non-membre)
Procédure et critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un minimum de trois ans d'expérience pertinente ▪ Description de la maîtrise des quatre premières normes à trois différentes reprises et des autres normes au moins à deux reprises à partir d'un minimum de trois projets ou affectations et d'un maximum de sept ▪ Descriptions précédentes attestées par un client ou un superviseur ▪ Évaluation faite par l'organisme émetteur ▪ La candidate ou le candidat s'engage à respecter le code d'éthique
Autres éléments	Renouvellement de la reconnaissance professionnelle tous les trois ans

<i>Association canadienne des conseillers en administration (ACCA)</i> <i>Canada</i>	
Objectif	Démontrer l'engagement du conseiller par rapport aux meilleures pratiques dans le domaine. Former des conseillers fiables possédant des compétences reconnues
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Les candidats à la désignation CMC (Certified Management Consultant) doivent : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détenir un diplôme de premier cycle ▪ Être membres de l'ACCA ▪ Se conformer au code de conduite professionnelle uniforme de l'ACCA ▪ Démontrer qu'ils possèdent de l'expérience de conseiller en administration en soumettant des attestations de deux administrateurs agréés auprès de l'ACCA au Canada

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compléter une série déterminée de cours et d'examens ▪ Soumettre une évaluation critique d'exemples de travaux
Population cible	L'affiliation professionnelle est disponible aux résidents du Canada, membres en bonne et due forme de l'ACCA, pratiquant la profession de conseiller en administration ou ayant un intérêt dans l'avancement de la profession de conseiller en administration et ayant pris connaissance et accepté d'agir conformément au code de conduite professionnelle de l'Association
Organisme émetteur	CAMC - http://www.camc.com ; Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ)
Formation	L'ACCA a signé un protocole d'entente avec trois universités canadiennes qui offriront le programme préparatoire à la désignation CMC
Frais (montant et politique)	
Procédure et critères d'évaluation	
Autres éléments	

<i>Association of Fundraising Professionals (AFP) International</i>	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démontrer l'engagement aux normes professionnelles et à l'amélioration du domaine ▪ Attester des connaissances, des compétences et des réalisations d'une personne en tant que professionnel du financement
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Le processus de CFRE exige une demande écrite complète et un examen écrit. Les personnes intéressées à la désignation CFRE doivent avoir au moins cinq ans de pratique professionnelle rémunérée en financement, satisfaire aux exigences minimums d'admissibilité, réussir l'examen écrit, accepter de respecter le code d'éthique et les normes de responsabilité. Le processus doit être refait tous les trois ans.
Population cible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionnels à temps plein, rémunérés, membres du personnel de financement OU ▪ consultants rémunérés au service d'organismes sans but lucratif
Organisme émetteur	AFP - http://cfre.org
Formation	CFRE International donne aux organismes participants les grandes lignes du contenu du test et les encourage à offrir un programme de formation sur les sujets d'examen
Frais (montant et politique)	660 \$ US (membre); 485 \$ US (non-membre)
Procédure et critères d'évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenir et remplir une demande 2. Soumettre la demande AU MOINS 60 jours avant la date de l'examen (cachet de la poste) et assumer tous les frais 3. Les demandes sont étudiées et si des renseignements supplémentaires sont requis, on communique directement avec la candidate ou le candidat 4. Les candidats reçoivent une lettre d'admissibilité 30 jours avant la date de l'examen 5. Faire l'examen 6. Les candidats reçoivent leurs résultats au plus tard quatre (4) semaines après l'examen directement des membres de l'agence professionnelle d'examen 7. Deux (2) semaines après avoir reçu les résultats, les candidats reçoivent un avis officiel de reconnaissance professionnelle <p>La demande par écrit est basée sur un système de points. Pour être acceptés, les candidats doivent obtenir un minimum de points dans CHACUNE des catégories suivantes : études, pratique professionnelle, rendement professionnel et service</p>
Autres éléments	Reconnaissance professionnelle à renouveler tous les trois ans

**Canadian Association of Assessment Specialists (CAAS)
Canada**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer et maintenir des normes professionnelles d'excellence dans la gestion des ressources physiques, financières et humaines ▪ Améliorer l'expertise du nouveau personnel et du personnel saisonnier de gestion
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Pour obtenir la désignation Registered Assessment Specialist (RAS), il faut compléter le Professional Assessor Accreditation Program comportant dix leçons offertes en ligne ou sur CD-Rom. Pas de préalables.
Population cible	Les employés actuels ou éventuels
Organisme émetteur	CAAS - http://www.workplace.ca/resources/caas_assoc.html
Formation	Institute of Professional Management
Frais (montant et politique)	Inscription à la CAAS : 150 \$ par année; Formation en ligne : 549 \$ + TPS
Procédure et critères d'évaluation	La désignation RAS est offerte à ceux qui ont réussi le Professional Assessor Accreditation Program de l'Institute of Professional Management's (IPM)
Autres éléments	

**Canadian Management Professionals Association (CMPA)
Canada**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer et maintenir des normes professionnelles d'excellence dans la gestion des ressources physiques, financières et humaines ▪ Améliorer l'expertise du nouveau personnel et du personnel saisonnier de gestion
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Pour obtenir la désignation Canadian Management Professional (CMP), il faut réussir le Professional Manager Accreditation Program comportant six jours de formation et d'études en classe Pas de préalables
Population cible	Employés actuels et éventuels
Organisme émetteur	CMPA - http://www.workplace.ca/resources/cmpa_assoc.html
Formation	Institute of Professional Management
Frais (montant et politique)	Inscription à la CMPA - 150 \$ par année Accréditation : en classe : 995 \$ + TPS; en ligne : 549 \$ + TPS
Procédure et critères d'évaluation	La désignation CMP est offerte à ceux qui ont réussi l'accréditation de l'Institute of Professional Management's (IPM)
Autres éléments	

**Canadian Professional Trainers Association (CPTA)
Canada**

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer et maintenir des normes professionnelles d'excellence dans la gestion des ressources physiques, financières et humaines ▪ Améliorer l'expertise du nouveau personnel et du personnel saisonnier de gestion
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Pour obtenir la désignation Registered Professional Trainer (RPT), il faut réussir le Professional Trainer Accreditation Program comportant six jours de formation et d'études en classe Pas de préalables

Population cible	Employés actuels et éventuels
Organisme émetteur	CMPA - http://www.workplace.ca/resources/cpta_assoc.html
Formation	Institute of Professional Management
Frais (montant et politique)	Inscription à la CMPA - 150 \$ par année Accréditation : en classe : 995 \$ + TPS; en ligne : 549 \$ + TPS
Procédure et critères d'évaluation	La désignation RPT est offerte à ceux qui ont réussi le programme d'accréditation de l'Institute of Professional Management's (IPM)
Autres éléments	

<i>Chartered Manager Institute (CMI)</i> <i>Royaume-Uni</i>	
Objectif	Établir un point de référence pour mesurer les habiletés d'administration et leur incidence
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer des normes minimales de connaissances et de compétences en administration chez les administrateurs agréés, l'exigence minimum est une qualification de niveau 4 en administration ▪ Membre de plein droit d'un institut afin d'assurer la fiabilité de l'expérience ▪ Remplir le questionnaire Chartered Manager Assessment ▪ Se soumettre à une évaluation indépendante ▪ Réussir une session d'entrevue avec un groupe d'experts
Population cible	Personnes exerçant des tâches d'administration
Organisme émetteur	CMI - www.managers.org.uk
Formation	Les qualifications du Chartered Management Institute sont offertes à partir d'un réseau de plus de 300 centres accrédités dans l'ensemble du pays
Frais (montant et politique)	Étape 1 : Frais d'inscription - 250 £ + VAT payable au moment de l'inscription – soutien technique et évaluation en ligne Étape 2 : Frais pour l'évaluation du groupe d'experts - 230 £ + VAT pour l'entrevue + les frais d'inscription aux cours du programme de qualification au CMI N.B. : CMI offre des subventions
Procédure et critères d'évaluation	Le questionnaire Chartered Manager Assessment : évaluation individuelle et par un groupe de pairs sur l'utilisation des compétences essentielles en administration dans le travail quotidien Évaluation indépendante : L'apprentissage et le perfectionnement en milieu de travail de la candidate ou du candidat au cours des 18 derniers mois. Comment la candidate ou le candidat a fait des améliorations importantes pour le succès de son organisme. Entrevue du groupe d'experts : présentation orale sur l'incidence de la candidate ou du candidat sur son milieu de travail et période de questions
Autres éléments	

<i>Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)</i> <i>Canada</i>	
Objectif	Établir une main-d'œuvre touristique de classe mondiale (Le CCRHT offre des programmes de reconnaissance professionnelle dans 25 professions de l'industrie touristique)
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	Les candidats à la reconnaissance émérite doivent satisfaire aux exigences suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une expérience de travail minimum ▪ Réussir le programme d'évaluation

Population cible	Les personnes doivent posséder une expérience de travail minimum (déterminée par le CCRHT) dans la profession pour laquelle ils demandent une reconnaissance professionnelle
Organisme émetteur	CCRHT
Formation	Outils de formation disponibles auprès des organismes partenaires dans toutes les provinces et tous les territoires
Frais (montant et politique)	Les cours de formation et d'acquisition de connaissances ainsi que l'évaluation des compétences font l'objet de frais
Procédure et critères d'évaluation	<p>Accordé si l'employé</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ démontre la maîtrise des compétences exigées ▪ satisfait aux normes de la profession dans un milieu de travail pratique <p>Cela comprend la rédaction d'un examen pour prouver ses connaissances du matériel d'agrément et une évaluation en milieu pratique pour démontrer la maîtrise des divers éléments des cours pratiques</p>
Autres éléments	

<i>Médiation familiale Canada (MFC) Canada</i>	
Objectif	Avoir des médiateurs formés et qualifiés
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	<p>Les candidats à la désignation de Médiateur familial agréé doivent satisfaire aux exigences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un minimum de 80 heures de résolution de conflit de base et de médiation et au moins 100 heures supplémentaires d'études et de formation dans des domaines spécifiques de questions familiales ▪ Période de formation pratique approuvée ou deux évaluations positives de la part de pairs (médiateurs familiaux d'expérience) ▪ La candidate ou le candidat doit produire une évaluation de jeux de rôle (enregistrement vidéo) avec l'évaluation de compétences ▪ Un examen final par écrit
Population cible	Membres de MFC, par exemple, avocats, travailleurs sociaux, professionnels des services humanitaires et des soins de santé
Organisme émetteur	(MFC) FMC - www.fmc.ca
Formation	MFC fournit une liste de formateurs accrédités pour les ateliers de préparation à l'accréditation Étant donné les changements constants dans le contenu des cours et les instructeurs, MFC n'appuie pas un cours ou un établissement en particulier
Frais (montant et politique)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulaire d'inscription disponible pour 10 \$ ▪ Frais d'inscription : 50 \$ ▪ Frais de scolarité : 650 \$ ▪ Frais annuels : 100 \$
Procédure et critères d'évaluation	<p>Processus pour obtenir la reconnaissance professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceptation de la demande et des préalables ▪ Réalisation et soumission de la vidéo sur les jeux de rôle ▪ Évaluation des habiletés personnelles à partir de la vidéo ▪ Examen final par écrit ▪ Ratification par les membres du conseil d'administration de MFC

***Société canadienne des directeurs d'association (SCDA)
Canada***

Objectif	Promouvoir l'excellence et maximiser l'efficacité dans la gestion des associations
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	La désignation CAÉ (Cadre d'association émérite) est conférée aux candidats qui ont démontré la maîtrise d'un certain nombre de compétences : en réussissant un programme d'études ou en passant un examen complet, ou par Évaluation des connaissances acquises (PLAR) Les professionnels des organismes sans but lucratif détenant la désignation CAÉ sont tenus de respecter le code de conduite professionnelle, de s'engager à suivre un programme de perfectionnement professionnel régulier et de rester membres en bonne et due forme de la SCDA
Population cible	Tous les directeurs, le personnel et les bénévoles des associations sans but lucratif
Organisme émetteur	(SCDA) CSAE - www.csae.com
Formation	SCDA – Une série de cinq cours de deuxième cycle basés sur les compétences clés de la gestion d'une association. Tous les cours sont offerts en ligne et sont donnés par des directeurs d'associations agréés possédant beaucoup d'expérience
Frais (montant et politique)	Chaque cours : Membre : 599 \$ + TPS Personnel des associations membres de la SCDA : 649 \$ + TPS Non membre : 699 \$ + TPS Reconnaissance des acquis : 499 \$ + TPS
Procédure et critères d'évaluation	Programme d'études : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour chaque cours, l'étudiant doit soumettre deux devoirs basés sur des situations réelles ▪ Examen écrit complet (CAÉ) Évaluation des connaissances acquises (PLAR) : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'un portfolio selon un processus spécifique
Autres éléments	

***Société canadienne pour la formation et le développement (SCFD)
Canada***

Objectif	Établir les normes de qualité pour l'industrie de la formation et du développement
Obligatoire ou optionnel	Optionnel
Exigences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être membre de la SCFD ▪ Démontrer une expérience de travail pertinente ▪ Réussir un examen écrit ▪ Être observé par un groupe de pairs (professionnels agréés) Exigences régulières pour conserver la désignation de la SCFD : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demeurer membre de la SCFD ▪ Adhérer au code d'éthique de la profession
Population cible	Le principal but de la SCFD est d'encourager tous les membres à obtenir la désignation
Organisme émetteur	(SCFD) CSTD - www.cstd.ca
Formation	SCFD : Liste de ressources pour l'examen et Training Competency Architecture (TCA)
Frais (montant et politique)	Membre de la SCFD : 650 \$ + TPS Non-membre : 850 \$ + TPS

Procédure et critères d'évaluation	<p>Étape 1 : Expérience</p> <p>Pour s'inscrire à l'accréditation de la SCFD, les candidats doivent satisfaire aux préalables suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Être membres de la SCFD ▪ Soumettre un curriculum vitæ montrant au moins quatre ans d'expérience de travail à temps plein dans la formation, l'apprentissage et l'éducation aux adultes <p>Étape 2 : Examen sur les connaissances</p> <p>Une fois inscrit, le candidat ou la candidate doit réussir un examen de trois heures en ligne sur les théories et les pratiques de la profession</p> <p>Étape 3 : Démonstration des compétences</p> <p>La candidate ou le candidat doit présenter un devoir pratique (une démonstration de son travail actuel) qui sera évalué par un groupe de pairs</p>
Autres éléments	

Annexe F – Sources de la recherche

Systèmes de reconnaissance professionnelle (existants et proposés) et organismes de reconnaissance professionnelle étudiés

American Bar Association, Dispute Resolution Section
American Training and Development (ASTD) Certification Program
Association canadienne de développement économique
Association canadienne des conseillers en administration
Association canadienne des rédacteurs-réviseurs
Association of Fundraising Professionals (AFP)
Association of Professional Recruiters in Canada
Bureau canadien d'accréditation en technologies
Canadian Association of Assessment Specialists (CAAS)
Canadian Institute of Certified Managers
Canadian Management Professionals Association (CMPA)
Canadian Professional Trainers Association
Certified Fund Raising Executives International (CFRE)
Chartered Management Institute of England
Conseil canadien des normes, Système national de normes
Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement
Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
Conseil des ressources humaines du logiciel
Médiation familiale Canada
Office des normes générales du Canada, Services de développement des normes
Société canadienne des directeurs d'association
Société canadienne pour la formation et le développement

Bibliographie

- Arts and Cultural Industries Association of Manitoba Inc. et le Gouvernement du Manitoba. *Creative Manitoba – An Economic Development Strategy for the Cultural Sector*, 2003.
- Conférence canadienne des arts. *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : rétention et renouvellement de la gestion professionnelle au XXI^e siècle*, 2002.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel. *La population active du secteur culturel canadien*, 2004.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel. *Le reflet de notre avenir – Une étude des questions de ressources humaines dans le secteur culturel*, 2002.
- University of Waterloo. *The Changing Context for Cultural Management in Canada*, 1995.