

ÉVALUATION DE L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE LIÉE À LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE (2015-2016)

**IDENTIFICATION ET PRIORISATION DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE, PERTINENCE DES
FORMATIONS PROPOSÉES ET ÉVALUATION DE LA FORMATION**

Secteur de la solidarité sociale et de l'analyse stratégique
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Septembre 2017

COLLECTE DE DONNÉES

Amélie Benoit et Annick Mercier

ANALYSE ET RÉDACTION

Amélie Benoit

MISE EN PAGE

Julie Voyer

COMITÉ D'ÉVALUATION

Renée Gagnon	Secrétariat à l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes, Direction du statut de l'artiste, de la sensibilisation et de la formation aux arts et à la culture, ministère de la Culture et des Communications
Johanne Gauthier	Direction des politiques d'emploi et des stratégies, Emploi-Québec
Louis Gits	Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Direction régionale de Services Québec, île-de-Montréal
Michel Lavallée	Direction du marché du travail et des services spécialisés, Direction régionale de Services Québec, Saguenay–Lac-St-Jean
Carole Soulières	Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Emploi-Québec

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR DE LA CULTURE	2
1.1. LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE	2
1.2. LE MODÈLE DE COORDINATION DE LA FORMATION CONTINUE.....	2
1.2.1. <i>Le financement des postes de coordonnateurs et de coordonnatrices</i>	2
1.2.2. <i>L'aménagement de la mesure de formation-volet entreprises d'Emploi-Québec et le financement des activités de formation</i>	3
1.2.3 <i>Le volet multirégional</i>	4
1.3 LE RÔLE DES AUTRES PARTENAIRES DANS LE CADRE DU MODÈLE.....	4
1.3.1 <i>Le rôle du CFC arts et culture de Montréal</i>	4
1.3.2 <i>Le rôle de Compétence Culture</i>	5
2. LE MANDAT ET LA MÉTHODE D'ÉVALUATION.....	7
2.1 LE MANDAT ET LES OBJECTIFS D'ÉVALUATION	7
2.2 LES MÉTHODES D'ÉVALUATION RETENUES.....	7
2.2.1 <i>Les entrevues</i>	7
2.2.3 <i>L'analyse de contenu</i>	9
2.3 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	9
3. L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION	10
3.1 LES MÉTHODES D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION	10
3.1.1 <i>Les activités de recherche qualitatives ou quantitatives</i>	11
3.1.2 <i>Les comités de formation</i>	12
3.1.3 <i>Les autres occasions de consultations et d'échanges avec les acteurs du terrain et les partenaires</i>	12
3.1.4 <i>L'évaluation des formations données</i>	12
3.1.5 <i>Les sources d'information secondaires</i>	13
3.2 LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE FORMELLES.....	13
3.3 LES FAÇONS DE FAIRE ÉMERGER LES NOUVEAUX BESOINS DE FORMATION	14
3.4 LA RÉCURRENCE DES BESOINS DE FORMATION.....	14
3.5 LA DIFFUSION DES ÉTUDES DE BESOINS ET LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES.....	14
3.6 L'APPRÉCIATION DE L'ÉTAPE DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS.....	15
3.7 RETOUR SUR LES PRATIQUES D'IDENTIFICATION DES BESOINS.....	15
4. LA PRIORISATION DES FORMATIONS ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION PROPOSÉE.....	16
4.1 LES ÉLÉMENTS MENANT À LA PRIORISATION DES BESOINS DE FORMATION.....	16
4.1.1 <i>La réponse aux besoins identifiés</i>	16
4.1.2 <i>La prospective</i>	17
4.2 LA CONCERTATION DES PROMOTEURS ET LA COORDINATION DES FORMATIONS	18
4.3 LA PERTINENCE DES FORMATIONS PROPOSÉES	18
4.3.1 <i>L'appréciation portée par les acteurs sur le processus de priorisation et la pertinence des formations offertes</i> 18	
4.3.2 <i>La correspondance entre les besoins identifiés et les formations offertes</i>	19
4.4 RETOUR SUR LES PRATIQUES DE PRIORISATION DES BESOINS DE FORMATION ET SUR LA PERTINENCE DES FORMATIONS OFFERTES.....	20
5. L'ÉVALUATION DES FORMATIONS DONNÉES.....	21
5.1 LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS DONNÉES	21
5.1.1 <i>L'évaluation de la formation par formulaire papier ou électronique</i>	21
5.1.2 <i>La présence aux formations</i>	23
5.1.3 <i>La rencontre du formateur</i>	23
5.1.4 <i>L'évaluation informelle des impacts</i>	23
5.1.5 <i>L'évaluation d'impacts intégrée dans l'étude d'identification des besoins</i>	23
5.1.6 <i>L'évaluation formelle d'impacts des formations</i>	24
5.2 L'UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION	24

5.3	L'APPRÉCIATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION.....	24
5.4	RETOUR SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS	25
CONCLUSION	26
RÉFÉRENCES	27
ANNEXE I	28
SYNTHÈSE DU MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION	29
ANNEXE II	32
GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE.....		33
ANNEXE III	36
GRILLE D'ANALYSE I	37
GRILLE D'ANALYSE II	39
GRILLE D'ANALYSE III	40

LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CFC	Comité de formation continue arts et culture de l'Île-de-Montréal
CPE	Concertation pour l'emploi (mesure d'Emploi-Québec)
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CQRHC	Conseil québécois des ressources humaines en culture ¹ (aujourd'hui connu sous le nom de Compétence Culture)
CRC	Conseil régional de la culture
CRHSC	Conseil sectoriel des ressources humaines du secteur culturel (conseil sectoriel canadien)
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
DE	Direction de l'évaluation du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
DREQ	Direction régionale d'Emploi-Québec ²
DRÎM	Direction régionale d'Emploi-Québec de l'Île-de-Montréal ³
EQ	Emploi-Québec
FDRCMO	Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MCC	Ministère de la Culture et des Communications
MFOR	Mesure de formation de la main-d'œuvre ⁴ (mesure d'Emploi-Québec)
MTESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCCQ	Observatoire de la culture et des communications du Québec
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles

¹ Il s'agit d'un comité sectoriel de main-d'œuvre reconnu par la Commission des partenaires du marché du travail.

² Depuis avril 2017, les DREQ portent le nom de Direction régionale de Services Québec (DRSQ).

³ Cette direction porte depuis avril 2017 le nom de Direction régionale de Services Québec Île-de-Montréal (DRSQÎM).

⁴ Cette mesure comprend deux volets : individus et entreprises. Seul le volet « entreprises » est utilisé dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture.

FAITS SAILLANTS

- L'appréciation formulée par les répondants des organisations engagées dans la formation en culture et les représentants du réseau d'Emploi-Québec quant aux pratiques d'identification des besoins, de priorisation des besoins et d'évaluation des formations est globalement positive. Le soutien offert par Compétence Culture dans ces processus a été souligné par plusieurs organisations.
- Les résultats d'évaluation présentés dans ce rapport s'appuient sur des entrevues avec les acteurs engagés dans la planification et l'organisation de la formation continue en culture (associations culturelles, CRC, représentants régionaux d'Emploi-Québec, CFC arts et culture de Montréal, Compétence Culture, autres promoteurs d'activités de formation) dans cinq régions. Une analyse de contenu des études d'identification des besoins formelles, de l'offre de formation et des outils d'évaluation des formations a également été réalisée.
- Les organisations engagées dans la formation continue utilisent plusieurs moyens afin d'identifier les besoins de formation des travailleurs et travailleuses du secteur.
 - Toutes profitent de diverses occasions de consultation de leurs membres ou partenaires pour connaître les enjeux, problèmes ou besoins auxquels la formation pourrait répondre. Plusieurs consultent aussi des sources d'information capables d'alimenter leur réflexion sur ces questions (études, rapports, etc.).
 - Quelques organisations ont assuré la production d'études de besoins de formation quantitatives ou qualitatives formelles ou informelles (de type sondage maison) ou s'appuient sur la contribution d'un comité de formation.
- Lors de la priorisation des besoins, les organisations mobilisent plusieurs sources d'information pour sélectionner les formations qu'elles jugent les plus appropriées.
 - Les organisations qui ont produit des études de besoins formelles ou informelles s'appuient sur ces données pour prioriser les formations, mais enrichissent aussi le processus d'autres façons.
 - Toutes les organisations procèdent à des consultations de diverse nature qui alimentent le processus de priorisation des besoins de formation.
 - Quelques organisations ont des comités de formation formels qui contribuent aux travaux de priorisation des besoins ou au choix des formations à offrir.
 - Des organisations se réfèrent à leur politique de formation, qui définit des orientations stratégiques ou des enjeux prioritaires auxquels la formation doit répondre.
- Au sujet de la pertinence des formations proposées, dans les organisations où il a été possible de procéder à l'analyse des formations offertes au regard des besoins de formation exprimés ou des enjeux ou problèmes du secteur ou de la région, la priorisation est en lien avec les besoins exprimés ou les enjeux ou problèmes identifiés.
 - L'analyse des besoins exprimés et des formations offertes par les organisations échantillonnées met en lumière des thématiques de formation qui présentent une certaine récurrence d'une organisation à une autre, sans nécessairement donner lieu aux mêmes formations (p. ex. : la communication et le marketing).

- Des pratiques d'évaluation des formations offertes sont présentes dans toutes les organisations rencontrées, la plus utilisée étant le questionnaire remis au terme de la formation ou envoyé par courriel peu de temps après la formation.
- Ces évaluations visent surtout à renseigner les organisations sur divers aspects de la satisfaction des participants, tels que la prestation du formateur ou de la formatrice, la satisfaction générale quant à la formation, la logistique et l'organisation de la formation, le matériel pédagogique, la perception des participants et participantes quant à la possibilité de transférer les apprentissages dans la pratique, etc.
- Les résultats d'évaluation sont utilisés principalement afin d'améliorer ou d'ajuster les formations offertes et de procéder à une rétroaction avec les formateurs.
- Les évaluations des impacts des formations sont peu répandues, les organisations attribuant cette situation aux contraintes de temps et d'argent. Une des organisations rencontrées a procédé avec le soutien financier de Compétence Culture à l'évaluation des impacts d'un programme de coaching.

INTRODUCTION

En 2000, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et le ministère de la Culture et des Communications (MCC) ont signé l'*Entente pour la mise en œuvre d'une Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture*. Dans le cadre de cette entente, le MTESS, le MCC, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et Compétence Culture⁵ ont collaboré à la mise en place d'un projet-pilote visant à favoriser l'accès des artistes et des travailleurs et travailleuses culturels⁶ à la formation continue. Ce secteur étant caractérisé par la présence d'un grand nombre de travailleurs et travailleuses autonomes et de petites entreprises non assujetties à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, les partenaires ont mis en place des moyens pour assurer le développement professionnel des artistes et des personnes travaillant dans ce milieu.

D'abord implanté sous forme de projet-pilote, le Modèle de coordination de la formation continue en culture vise à favoriser l'accès à la formation continue par l'attribution d'un financement pour des postes de coordonnateurs et coordonnatrices à la formation continue dans des associations ou regroupements sectoriels et les conseils régionaux de la culture (CRC). Ces coordonnateurs et coordonnatrices peuvent ainsi planifier, concevoir et rendre disponible une offre de formation répondant aux besoins des travailleuses et travailleurs de leur secteur ou de leur région. L'accès à la formation est soutenu par la mesure de formation de la main-d'œuvre d'Emploi-Québec (volet entreprises), qui permet d'y assister à coût abordable. Enfin, un volet du Modèle, le volet multirégional, soutient les activités de formation et finance l'itinérance de certaines activités de formation ou les frais de déplacement des participants et participantes.

À l'aube d'un prochain renouvellement de l'engagement du MCC, d'Emploi-Québec et de la CPMT en culture, Emploi-Québec souhaite mieux comprendre les processus d'identification et de priorisation des besoins de formation, puis ceux touchant l'évaluation des formations auprès des participants, afin de mettre en lumière les bonnes pratiques et d'apporter des améliorations, le cas échéant. L'année 2015-2016 a été retenue comme année de référence aux fins de l'évaluation.

Après avoir présenté de façon générale le fonctionnement du soutien à la formation continue dans le domaine de la culture en lien avec l'axe 2 de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture (chapitre 1), le rapport décrit la méthode utilisée pour mener cette analyse (chapitre 2). Le chapitre 3 explique le processus d'identification des besoins de formation. Le chapitre 4 porte sur le processus de priorisation des formations et la pertinence des formations proposées, et le chapitre 5, sur les processus d'évaluation des formations offertes. Enfin, la conclusion synthétise les principaux résultats.

⁵ Compétence Culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) du secteur de la culture reconnu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

⁶ Dans le cadre de ce rapport, l'expression « travailleurs et travailleuses culturels » désigne les personnes qui occupent une profession non culturelle (p. ex. : comptable, agent ou agente de communication, etc.) dans le secteur de la culture.

1. LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE SECTEUR DE LA CULTURE

Ce premier chapitre présente sommairement l'origine et la nature du Modèle de coordination de la formation continue en culture. Afin de faciliter la lecture du texte, un schéma situant et résumant le Modèle a été placé à la fin du chapitre. Le lecteur trouvera également une synthèse de l'intervention, sous forme de modèle logique, à l'annexe 1.

1.1. LA STRATÉGIE QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

L'Entente pour la mise en œuvre d'une Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture a conduit à la mise en œuvre de la Stratégie du même nom, dont les objectifs étaient les suivants⁷ :

1. Contribuer à la consolidation, au développement et à la création d'emplois durables et de qualité dans le secteur des arts et de la culture;
2. Faciliter un plus large accès à la formation continue aux travailleurs et travailleuses du secteur des arts et de la culture;
3. Contribuer à l'amélioration de la connaissance du marché du travail culturel;
4. Favoriser la complémentarité des actions des divers intervenants participant au développement culturel.

Afin de réaliser le deuxième objectif (aussi appelé axe 2), Compétence Culture, avec l'appui de ses partenaires gouvernementaux (Emploi-Québec, MCC et CPMT), a conçu et déployé le Modèle de coordination de la formation continue en culture.

L'Entente est entrée en vigueur au moment de sa signature par les parties, soit en octobre 2000, et était d'une durée de deux ans. Elle a eu cours pendant les années 2000-2001 et 2001-2002, mais les activités en lien avec l'axe 2, notamment, se sont poursuivies au-delà de la durée prévue.

1.2. LE MODÈLE DE COORDINATION DE LA FORMATION CONTINUE EN CULTURE

Le Modèle de coordination de la formation continue en culture (ci-après : le Modèle) a d'abord été expérimenté sous la forme d'un projet-pilote à compter de 2001. Le MCC, Emploi-Québec et la CPMT signent de façon récurrente une lettre d'intention tripartite confirmant à Compétence Culture le partage du soutien financier et le renouvellement des ententes afférentes dans le respect du Modèle déjà établi. La dernière lettre a été signée en date du 11 mars 2016 par les représentants des trois parties. Ces dernières conviennent de poursuivre le financement des activités et de la coordination de la formation continue dans le secteur culturel au cours des deux prochains exercices financiers, soit jusqu'en mars 2018.

Le Modèle comporte trois volets : le financement des postes de coordonnateurs et coordonnatrices, l'aménagement de la mesure de formation (MFOR – volet entreprises) et l'offre d'un volet multirégional.

1.2.1. LE FINANCEMENT DES POSTES DE COORDONNATEURS ET DE COORDONNATRICES

En 2015-2016, dix postes de coordonnateurs et coordonnatrices sectoriels à la formation continue ont été financés par la CPMT, ce qui constitue un financement annuel de 375 000 \$⁸. Treize CRC et la corporation culturelle

⁷ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2000). *Entente de développement des ressources humaines en culture*, 19 octobre 2000. <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2042> (page consultée le 18 août 2016).

⁸ Il est à noter que cinq associations partagent une ressource.

des Îles-de-la-Madeleine, Arrimage, reçoivent du soutien du MCC pour le financement de quatorze postes de coordonnateurs et coordonnatrices (pour un financement annuel de 518 075 \$⁹). Ce soutien est intégré à l'enveloppe budgétaire d'aide au fonctionnement des CRC. Le MCC spécifie les montants destinés à la coordination de la formation dans l'entente qu'il signe avec les CRC. Les coordonnateurs et coordonnatrices assurent l'offre de formation continue sectorielle et régionale, et favorisent une meilleure coordination de la gestion des activités de formation.

Tableau 1 : Financement des postes de coordonnateurs et coordonnatrices à la formation continue dans les CRC et les associations culturelles en 2015-2016

Source du financement	Montant (2015-2016)	Bénéficiaires
MCC	518 075 \$ ¹⁰	CRC
CPMT	375 000 \$	Associations culturelles
Total	893 075 \$	--

1.2.2. L'AMÉNAGEMENT DE LA MESURE DE FORMATION-VOLET ENTREPRISES D'EMPLOI-QUÉBEC ET LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Pour répondre aux besoins exprimés dans le secteur de la culture en matière de formation continue, les modalités de la MFOR d'Emploi-Québec sont adaptées, puisque la MFOR-volet entreprises s'adresse généralement aux travailleurs et travailleuses à risque de perdre leur emploi¹¹. Selon les règles de la MFOR, toute décision des directions régionales d'Emploi-Québec (DREQ) d'assumer une part plus importante que 50 % des coûts de formation dont elles se chargent généralement doit être justifiée et documentée. Dans le cadre du Modèle, la plupart des DREQ assument plus de la moitié des coûts de formation afin d'en favoriser l'accès aux travailleurs et travailleuses du secteur.

Le recours à la MFOR pour appuyer les activités de formation organisées par les CRC et les associations culturelles permet de soutenir le volet régional du Modèle, c'est-à-dire que chacune de ces organisations doit soumettre une demande à sa DREQ, qui subventionnera les travailleurs et travailleuses admissibles de son territoire.

En 2015-2016, Emploi-Québec a dépensé plus de 1,8 M\$ par l'intermédiaire de la mesure MFOR afin de financer les activités de formation continue dans le secteur de la culture. Un montant de 1 077 883 \$ a été déboursé pour les achats de formation dans la région de Montréal. Dans l'ensemble des autres régions, les achats ont totalisé un montant de 778 764 \$¹².

⁹ Ce montant n'inclut pas le financement octroyé à la corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine, Arrimage.

¹⁰ Voir la note précédente.

¹¹ « Le volet " entreprises " de la Mesure de formation de la main-d'œuvre s'adresse à la main-d'œuvre en emploi et vise à soutenir le développement des compétences des travailleurs qui risquent de perdre leur emploi. De plus, dans le cadre du Pacte pour l'emploi, le volet " entreprises " permet également de soutenir les travailleurs faiblement qualifiés qui veulent améliorer leur formation de base. » Voir Emploi-Québec (2016), *Guide des mesures et services d'emploi. 5.8. Mesure de formation de la main-d'œuvre, section 2 : modalités du volet entreprises*, p. 4 : http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_8_Mesure_formation_main_oeuvre/02Guide_MFOR_volet_entreprises.pdf

¹² Ce montant est une approximation des déboursés, car certaines ententes se terminaient en juin 2016 et n'avaient pas été compilées au moment d'écrire ces lignes. Source : « Évolution des déboursés des directions régionales d'Emploi-Québec en MFOR-volet entreprises principalement aux organismes liés à l'entente culture de 2008 à 2016 et des engagements en 2016-2017 », Emploi-Québec, Direction de la planification et du développement des stratégies, en collaboration avec les DREQ, 20 mai 2016 (document interne).

1.2.3 LE VOLET MULTIRÉGIONAL

Le volet multirégional permet de défrayer les coûts des activités de formation et les coûts de déplacement des formateurs dans le cas d'une activité qui est reprise dans plusieurs régions, ou encore, les coûts de déplacement des participants en provenance de plusieurs régions lorsque l'activité doit se tenir à un endroit précis pour des raisons logistiques ou de dispersion géographique des individus visés par la formation. L'appel de projets s'adresse aux associations, aux regroupements et aux CRC de toutes les régions du Québec, et les activités de formation doivent regrouper des participants en provenance d'au moins deux régions, préférablement trois ou plus.

En raison de la forte présence de l'industrie culturelle dans la région de Montréal, la DRÎM gère le volet multirégional pour Emploi-Québec. En conséquence, le fonctionnement de ce volet est similaire à celui du volet de la région de Montréal, bien qu'il y ait quelques différences. Notamment, Compétence Culture collabore avec la DRÎM à la gestion de ce volet, en animant un jury de pairs qui recommande les activités de formation à subventionner dans le cadre du volet.

Compétence Culture « encourage les promoteurs du volet multirégional à travailler de concert avec les responsables de la formation des autres associations, regroupements et conseils régionaux de la culture [...]»¹³. Il offre aussi un soutien conseil afin de favoriser la complémentarité des activités et la collaboration des acteurs sur le plan de la promotion ou de l'organisation des projets. Enfin, il encourage les promoteurs à publier leur offre de formation sur le site lefilon.qc.ca, un site privé à l'intention des coordonnateurs et coordonnatrices à la formation.

Depuis 2002-2003, le financement de ce volet est assuré par le Bureau de la sous-ministre associée d'Emploi-Québec. Il atteignait 522 097 \$ en 2015-2016.

1.3 LE RÔLE DES AUTRES PARTENAIRES DANS LE CADRE DU MODÈLE

1.3.1 LE RÔLE DU CFC ARTS ET CULTURE DE MONTRÉAL

Le CFC Arts et culture de l'Île-de-Montréal regroupe les représentants de chacun des douze secteurs culturels de cette région, ainsi que des représentants de la DRÎM et du MCC. Il est responsable de la détermination des axes de priorisation qui permettent d'identifier les principaux enjeux liés à la formation continue des travailleurs et travailleuses du secteur culturel. Dans le cadre du Modèle, les associations sectorielles sont, entre autres, responsables de l'identification des besoins de formation continue pour les artistes et les travailleurs et travailleuses culturels, la priorisation des besoins et l'évaluation de la formation. Le rôle du CFC est aussi de voir à la répartition de l'enveloppe dédiée à la formation continue en culture entre les associations culturelles de la région de Montréal.

¹³ DRÎM et CPMT, en collaboration avec Compétence Culture (2014). *Appel de projet : volet multirégional. Critères généraux et modalités d'application. Année financière 2015-2016. Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture*, octobre 2014, p. 5.

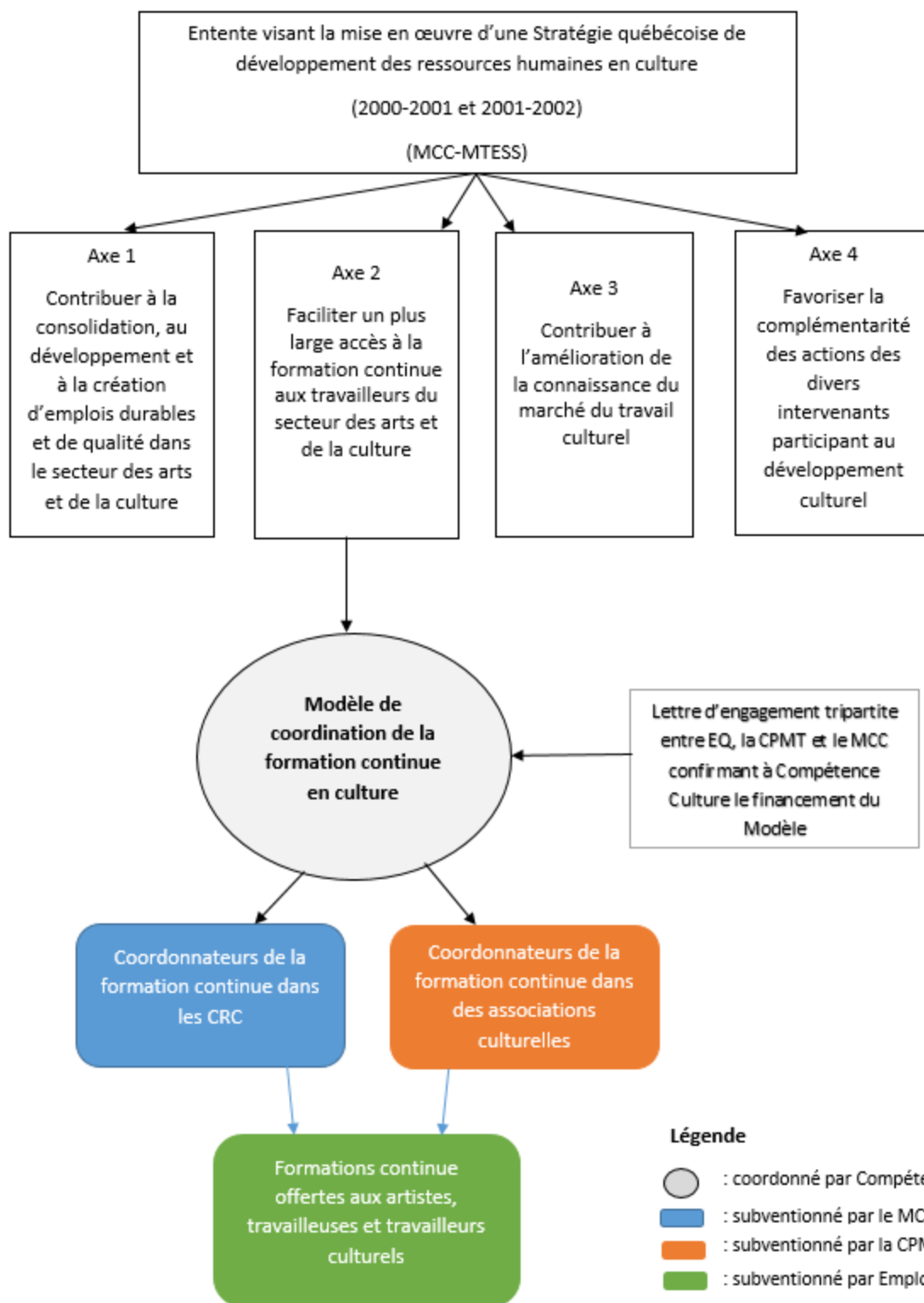
1.3.2 LE RÔLE DE COMPÉTENCE CULTURE

Compétence Culture est un comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) reconnu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) depuis 1999. Un comité sectoriel est un organisme autonome formellement reconnu par la CPMT en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Son rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de son secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de cette main-d'œuvre. Compétence Culture a pour mission « de rassembler et d'outiller les associations et regroupements du secteur culturel afin d'œuvrer à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des compétences des ressources humaines tout au long de leur vie professionnelle¹⁴ ».

Dans le cadre du Modèle, Compétence Culture soutient les coordonnateurs et coordonnatrices sectoriels et régionaux dans toutes les étapes de la gestion de la formation. Pour ce faire, il leur fournit un guide et des outils, de même que de la formation. Il met à leur disposition l'extranet lefilon.qc.ca, qui sert de communauté de pratiques et de lieu d'échange aux coordonnateurs et coordonnatrices. Ceux-ci peuvent y publier leurs outils, les études qu'ils produisent, leur offre de formation, etc. Ils peuvent également recevoir le soutien d'une personne de Compétence Culture, au besoin.

Compétence Culture produit chaque année un bilan des activités de formation offertes dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue en culture.

¹⁴ Source : site Web de Compétence Culture (page consultée le 13 juin 2016) : http://www.cqrhc.com/_a-propos/mission-vision-et-valeurs



2. LE MANDAT ET LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

2.1 LE MANDAT ET LES OBJECTIFS D'ÉVALUATION

Les besoins d'évaluation exprimés par Emploi-Québec ont mené la Direction de l'évaluation (DE) à formuler trois séries d'objectifs correspondant à chacun des processus qui intéressent l'organisation, soit l'identification des besoins, la priorisation des formations proposées ainsi que l'évaluation des formations offertes.

Volet 1 : Identification des besoins

- Mieux comprendre le processus par lequel les acteurs participant au Modèle définissent les besoins de formation pour leur sous-secteur ou une région donnée.
- Dégager les bonnes pratiques et les points à améliorer dans les processus de définition des besoins de formation.

Volet 2 : Priorisation des formations proposées

- Mieux comprendre le processus par lequel les acteurs identifient les priorités de formation (à la lumière des besoins identifiés) pour leur sous-secteur, puis procèdent au choix des formations à offrir.
- Dégager les bonnes pratiques et les points à améliorer dans les processus de priorisation des besoins de formation et de choix des formations à offrir.
- Évaluer la cohérence entre les exercices d'identification des besoins de formation et de priorisation de ceux-ci et la programmation des formations.

Volet 3 : Évaluation des formations offertes

- Mieux connaître les méthodes d'évaluation des activités de formation proposées dans le cadre du Modèle.
- Analyser la portée des méthodes d'évaluation des activités de formation afin de juger de leur pertinence.
- Dégager les bonnes pratiques et les points à améliorer dans les processus d'évaluation des activités de formation subventionnées.

2.2 LES MÉTHODES D'ÉVALUATION RETENUES

L'année de référence des processus et documents évalués est 2015-2016, dernière année complétée pour laquelle les bilans et rapports étaient disponibles au moment d'entreprendre notre étude. Le choix de cette année vise à assurer une base commune d'évaluation, d'une part, mais aussi à fixer un point de référence qui ne soit pas trop éloigné afin d'éviter au maximum les biais de mémoire, d'autre part.

Deux méthodes qualitatives ont été retenues afin de répondre aux objectifs d'évaluation formulés, soit des entrevues et une analyse de contenu.

2.2.1 LES ENTREVUES

D'abord, les acteurs prenant part aux processus d'identification et de priorisation des besoins, de même qu'à l'établissement de la programmation de la formation dans les instances concernées et à son évaluation (CFC arts et culture de Montréal, Compétence Culture, associations culturelles, CRC, DREQ, promoteurs d'activités de formation) ont été rencontrés pour des entrevues individuelles (voir l'annexe 2).

Plus précisément, cinq régions ont été ciblées pour participer aux entrevues, soit la Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (un seul CRC couvre ces deux régions), Montréal, l’Outaouais et le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans chacune d’elles, la DE a obtenu le point de vue des acteurs engagés dans le Modèle, à savoir un représentant de la DREQ et un représentant de la direction ou le coordonnateur ou coordonnatrice à la formation continue du CRC. Les régions participantes ont été sélectionnées au regard, principalement, de l’expérience des personnes en place. La DE souhaitait rencontrer des personnes qui étaient en poste au courant de l’année de référence de l’évaluation, soit 2015-2016. Ensuite, la sélection des régions a tenu compte du besoin d’obtenir une diversité de situations au regard des dépenses de formation et des caractéristiques des régions (situation géographique, urbaine ou non, densité de population, etc.).

Pour la région de Montréal, un échantillon de cinq sous-secteurs artistiques a été tiré aléatoirement parmi les douze représentés au comité de formation continue (CFC). La gestion de la formation n’étant pas effectuée par le CRC de la région de Montréal, ce rôle a été confié aux associations culturelles. Un CFC en arts et culture a été formé afin de représenter douze sous-secteurs de la culture auprès de la DRÎM. Des entrevues ont été réalisées avec les directeurs, directrices ou les coordonnateurs ou coordonnatrices à la formation de cinq associations culturelles qui représentent leur secteur au CFC. Dans deux des trois sous-secteurs où plus d’une association est promoteur de projets de formation, une entrevue a été ajoutée avec l’un de ces promoteurs. Afin d’assurer la confidentialité du processus d’évaluation, les sous-secteurs pigés pour l’évaluation ne sont pas nommés.

Au total, 18 entrevues d’une durée de 25 min à 1 h 55 – la durée moyenne étant de 1 h 07 – ont été réalisées avec 22 acteurs (certaines en présence de deux personnes)¹⁵. Les entrevues se répartissent ainsi :

Région	DR d’EQ	CRC (directeur, directrice ou coordonnateur, coordonnatrice à la formation)	Représentant ou représentante de secteur au CFC (directeur, directrice ou coordonnateur, coordonnatrice de l’organisation)	Autres (CFC, CC et autres promoteurs)
Montréal	2	--	5	3
Capitale-Nationale et Chaudière- Appalaches	2	1	--	--
Saguenay–Lac-Saint- Jean	1	1	--	--
Outaouais	1	1	--	--
Acteurs nationaux	--	--	--	1
Total	6	3	5	4

¹⁵ Le cadre d’évaluation prévoyait de rencontrer les répondants des directions régionales du MCC. Toutefois, compte tenu de la nature des questions posées et du rôle de ces répondants dans les processus évalués, il a été convenu de ne pas les solliciter pour des entrevues.

2.2.3 L'ANALYSE DE CONTENU

Afin de juger de la cohérence entre l'identification des besoins de formation, la priorisation des besoins et la programmation des formations, ainsi que pour analyser les outils d'évaluation disponibles, une analyse de contenu a été réalisée. Une grille d'analyse a été élaborée pour chaque type de documents à analyser (voir l'annexe 3) : identification des besoins de formation, analyse des formations offertes et évaluation des formations. Les documents obtenus des directions régionales d'Emploi-Québec et des sous-secteurs (associations culturelles) constituant l'échantillon ont été analysés et les informations recueillies ont été mises en parallèle avec les résultats de la collecte de données par entrevues.

Plus précisément, les études de besoins ont été menées auprès de toutes les associations sectorielles et des directions régionales d'Emploi-Québec, de même que la collecte des listes de formation offertes par les organisations échantillonnées et des grilles d'évaluation utilisées. Quatre organisations parmi celles échantillonnées disposaient d'études de besoins formelles récentes (produites il y a cinq ans ou moins), publiées ou transmises, que nous avons analysé plus en profondeur. Les études de besoins informelles (de type « sondage maison ») dont les résultats n'avaient pas été publiés dans un rapport n'ont pas été considérées dans cet exercice. Puis, la liste des formations offertes par les organisations échantillonnées a fait l'objet d'un exercice de vérification de la correspondance entre les besoins exprimés dans ces études. À défaut de disposer d'études, la politique de formation ou le document *Détermination des axes de formation, plan d'action 2015-2016* demandé par la DRÎM aux associations culturelles montréalaises ont été consultés. Enfin, les formulaires d'évaluation des formations utilisés par les organisations échantillonnées ont été analysés.

2.3 LES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les deux modes de collecte employés sont de nature qualitative. L'obtention d'une saturation dans les propos lors des entrevues, c'est-à-dire la répétition des éléments de réponse entendus, laisse croire que les résultats reflètent des tendances dépeignant fidèlement la réalité. Néanmoins, ces résultats doivent être exploités avec une certaine prudence considérant le caractère non généralisable des méthodes utilisées pour l'évaluation.

Une autre limite de notre analyse est le fait qu'elle ne porte que sur une année. À la lumière des résultats obtenus, on constate que l'évaluation de plusieurs années aurait pu permettre de mieux saisir le processus de planification de l'évaluation qui se fait – pour certaines étapes – sur plus d'une année (p. ex. : la réponse aux besoins de formation identifiés peut faire l'objet d'une planification sur plus d'une année). Toutefois, compte tenu des biais de mémoire possibles, du roulement des intervenants à rencontrer et de la quantité de documents à analyser, il a été choisi de ne considérer qu'une année.

3. L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Mentionnons d'abord que Compétence Culture offre de la formation et des outils aux coordonnateurs et coordonnatrices et responsables de la formation continue. La démarche proposée est une approche structurée de gestion de la formation, qui se déploie en un cycle de sept étapes :

1. Définir des orientations;
2. Identifier les besoins de formation;
3. Établir les priorités;
4. Préparer des plans de formation;
5. Organiser la formation;
6. Évaluer la formation;
7. Dresser le bilan et le suivi.

Au terme de la septième étape, le cycle reprend. L'influence de cette façon de concevoir la gestion de la formation se perçoit chez plusieurs des organisations rencontrées. Les répondants renvoient parfois aux étapes précédentes ou subséquentes en décrivant celles qui ont fait l'objet de la présente étude, soit l'identification des besoins, la priorisation des besoins de formation et l'évaluation des activités de formation, d'où l'intérêt de décrire ce cycle avant d'entreprendre la présentation des résultats.

Dans le cadre du Modèle de coordination de la formation continue, il revient implicitement aux promoteurs d'identifier les besoins de formation de leurs clientèles. Ce troisième chapitre expose les moyens employés par les organisations rencontrées afin d'identifier les besoins de formation des artistes et des travailleurs et travailleuses culturels.

3.1 LES MÉTHODES D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Les méthodes d'identification des besoins de formation des travailleurs et travailleuses du secteur culturel par les organisations rencontrées (cinq associations culturelles, trois CRC et deux promoteurs) sont nombreuses et sont utilisées en complémentarité. Le tableau qui suit en fait la synthèse et la présente section les décrit de façon détaillée.

Méthodes d'identification des besoins	Nombre d'organisations les utilisant ¹⁶ (sur un total de 10)
Étude de besoins quantitative formelle (sondage Web)	4
Étude de besoins quantitative informelle (sondage Web « maison »)	3
Étude de besoins qualitative formelle (groupe de discussion ou groupe nominal)	3
Comité de formation formel	4
Autres occasions de consultation et d'échange avec les acteurs du terrain et les partenaires	10
Formulaires d'évaluation des formations (intégration d'une question visant à identifier de nouveaux besoins de formation ou question ouverte générale permettant l'expression de besoins de formation)	3
Sources d'information secondaires	6

¹⁶ Les organisations utilisent plus d'une méthode d'identification des besoins.

3.1.1 LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE QUALITATIVES OU QUANTITATIVES

Afin d'identifier les besoins de formation des artistes et des travailleurs et travailleuses culturels des sous-secteurs ou des régions, les organisations conduisent des activités de recherche de type quantitatif de nature formelle ou informelle. Dans les organisations échantillonnées, un CRC et trois associations avaient réalisé une étude de besoins de nature quantitative dans les cinq dernières années. Ces quatre organisations ont eu recours aux services d'une firme externe spécialisée en la matière, qui a mené l'étude ou a offert du soutien pour la réaliser.

Trois organisations (un CRC et deux associations) font des études de besoins quantitatives informelles, c'est-à-dire qu'elles sondent leurs membres par courriel au sujet de leurs besoins et intérêts de formation. L'une le fait d'ailleurs en sus d'une étude de besoins formelle. Deux organisations procèdent à cet exercice tous les ans alors que l'autre le fait aux deux ou trois ans.

Toutes les activités de recherche qualitatives soumises à l'analyse sont des activités de recherche formelles incluses dans une démarche qui allie un groupe de discussion (ou groupe nominal¹⁷) et un sondage Web. Trois associations ont procédé ainsi. Le plus souvent, la partie qualitative vise à explorer en détail les besoins des travailleurs et travailleuses, alors que la partie quantitative vise à pouvoir valider les besoins auprès d'un plus grand nombre de personnes.

Les études quantitatives formelles produites proposent une méthodologie fiable et présentent des données probantes. Le principal défi de ces exercices est de rejoindre l'ensemble de la clientèle visée et d'assurer la couverture de tous les travailleurs et travailleuses concernés. Pour ce faire, les organisations s'appuient d'abord sur leurs propres listes de membres et sur la liste de participants et participantes aux activités de formation des dernières années. Dans la majorité des cas, elles ont fait appel à leurs partenaires du secteur pour compléter leurs listes. Les partenaires leur ont transmis leur liste de membres ou leur ont relayé le sondage. La première façon de faire est à privilégier lorsque possible, car elle permet de connaître la population, de gérer l'échantillon (suppression des doublons, suivi des adresses invalides, etc.) et de suivre la participation au sondage (dont l'envoi de rappels), d'où la possibilité de généraliser les résultats, d'établir le taux de réponse et de calculer la marge d'erreur. En somme, le recours aux listes de membres ou de participants et le recours aux partenariats sont les moyens qu'utilisent les organisations afin de rejoindre les clientèles potentielles des travailleurs et travailleuses à former. Ces techniques assurent qu'une bonne partie des personnes à rejoindre sont effectivement consultées, mais comportent une limite : les personnes qui ne sont membres d'aucune organisation et celles n'ayant jamais participé à des formations peuvent ne pas être rejointes. On ignore cependant quelle proportion des clientèles à joindre ces personnes représentent.

Un autre défi lié aux enquêtes quantitatives formelles est d'obtenir un nombre de répondants suffisant pour pouvoir analyser en profondeur les résultats. Les études de besoins consultées ont toutes servi à identifier les besoins en fonction de catégories professionnelles (p. ex. : artistes, travailleurs et travailleuses culturels, gestionnaires) ou de catégories de besoins (communication-marketing, gestion, pratique artistique, etc.), et parfois les deux. En permettant d'exploiter les données de façon plus poussée, le nombre de répondants est déterminant pour assurer une validité statistique aux informations publiées et une marge d'erreur peu élevée. De façon générale, les données s'appuient sur des nombres satisfaisants de répondants, mais il peut arriver que quelques statistiques au sujet de plus petites populations d'artistes ou de besoins plus pointus reposent sur de petits nombres.

¹⁷ Dans ce contexte, un groupe nominal est un processus de discussion structuré traversant diverses étapes (recension des besoins, priorisation, échange, etc.) visant l'atteinte d'un consensus par les participants et participantes.

3.1.2 LES COMITÉS DE FORMATION

Quatre organisations (un CRC et trois associations) ont instauré un ou plusieurs comités de formation. Selon les situations, le comité soutient le coordonnateur ou la coordonnatrice à la formation dans la mise à jour d'une politique de formation, dans l'identification des besoins, dans la priorisation de ceux-ci, ou valide l'offre de formation. Le comité peut également constituer un lieu d'échanges sur les besoins et les intentions de formation entre promoteurs d'un même secteur. Un tel comité est constitué d'acteurs de la formation continue (membres, promoteurs, membres du CA ou autres), le but étant de représenter la diversité des personnes à former (secteurs, lieux, professions, types d'organisation, etc.). Le comité de formation se rencontre une ou quelques fois par année. Les membres peuvent aussi être consultés au besoin par courriel ou téléphone.

3.1.3 LES AUTRES OCCASIONS DE CONSULTATIONS ET D'ÉCHANGES AVEC LES ACTEURS DU TERRAIN ET LES PARTENAIRES

Les organisations rencontrées offrent divers services à leurs membres et sont, en l'occurrence, très près du terrain. Elles ont mentionné que cette proximité presque quotidienne avec les communautés qu'elles représentent était d'un grand apport : le contact direct est jugé primordial dans l'identification des besoins, il s'agit même là de la base du travail pour cette étape.

Certaines associations ont un comité de formation formel. D'autres ont également recours à des comités, tables de concertation ou autres instances de consultation de leurs membres, qui leur fournissent des informations sur les besoins de leur secteur. En effet, bien que ces instances de travail ou de consultation ne portent pas en soi sur la formation, des enjeux ou des besoins viennent à être identifiés et à être relayés ainsi à la personne responsable de la formation. Les échanges entre les membres des équipes des CRC et des associations culturelles favorisent aussi la transmission de besoins de formation aux personnes qui en sont responsables.

D'autres événements, tels que des états généraux, les assemblées générales annuelles ou autres rencontres (y compris certains événements artistiques), sont également des occasions de discuter avec les membres et les travailleurs et travailleuses du secteur et de capter les besoins de formation susceptibles de répondre aux enjeux, préoccupations et besoins exprimés.

Enfin, les membres communiquent aussi directement (par courriel ou par téléphone) avec l'organisation ou la personne responsable de la formation pour exprimer des besoins de formation.

3.1.4 L'ÉVALUATION DES FORMATIONS DONNÉES

L'évaluation des formations données est une occasion de sonder les besoins de formation des travailleurs et travailleuses du secteur. Trois organisations ont intégré une question à leur formulaire d'évaluation afin de connaître les autres besoins de formation, ou encore, offrent un espace pour des commentaires dans lequel les personnes formées expriment parfois des besoins.

Le contact direct avec les personnes formées peut aussi être une occasion de connaître les besoins des travailleurs et travailleuses. Plusieurs coordonnateurs et coordonnatrices (ou autres membres de l'équipe) assistent aux formations ou s'y rendent pour distribuer eux-mêmes les formulaires d'évaluation. Ce contact permet des échanges avec les participants et participantes au sujet de la formation reçue, mais aussi de leurs autres besoins de formation.

3.1.5 LES SOURCES D'INFORMATION SECONDAIRES

Six des organisations échantillonnées utilisent des sources d'information secondaires, mais dans une moindre mesure. Quelques-unes ont cependant mentionné la faible quantité de documents disponibles reflétant fidèlement la situation du milieu culturel. Néanmoins, les personnes rencontrées ont dit utiliser :

- des études et recherches de leur propre organisation portant sur des sujets plus larges, mais pouvant indiquer des besoins de formation ou des enjeux auxquels la formation peut apporter une réponse;
- les documents de Compétence Culture (chartes de compétence et autres) ainsi que le site Web lefilon.qc.ca, un extranet conçu à l'intention des coordonnateurs et coordonnatrices à la formation agissant dans le cadre du Modèle;
- les documents du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), soit le comité sectoriel canadien;
- les recherches produites par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ);
- des recherches universitaires;
- les documents (études de besoins et autres) produits par d'autres organisations du secteur, soit d'autres associations ou CRC, au sujet des besoins de formation (p. ex. : un CRC consulte l'étude de besoin d'une association nationale d'un sous-secteur de la culture et inversement) ou d'autres associations internationales du même secteur.

Le contact des responsables de la formation avec les formateurs et formatrices du secteur est aussi une source de renseignements sur les besoins de formation. Les formateurs étant souvent des experts du secteur ainsi que des praticiens, ils peuvent renseigner les organisations qui les embauchent au sujet des tendances et besoins des travailleurs et travailleuses du secteur.

3.2 LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE FORMELLES

Actuellement, les activités de recherche formelles visant l'identification des besoins de formation des artistes, travailleuses et travailleurs du secteur des arts et de la culture sont financées par différentes sources.

Contrairement à d'autres secteurs où le comité sectoriel se charge de réaliser les études de besoins de formation pour l'ensemble du secteur, le comité sectoriel de la culture, Compétence Culture, ne produit pas un seul document pour l'ensemble du secteur. Compétence Culture met plutôt la part du budget de fonctionnement annuel qu'il reçoit à cette fin (50 000 \$) à la disposition des associations membres. Le jury qui évalue les rapports d'activité annuels des associations participant au Modèle recommande celles qui devraient avoir accès au financement. L'enveloppe est partagée pour permettre la réalisation de quelques projets chaque année. L'aide financière est de l'ordre de 5 000 \$ à 8 000 \$ par projet et peut aussi servir à l'évaluation d'activités de formation. Deux des associations échantillonnées s'appuyaient sur une étude de besoins récente (produite il y a moins de cinq ans) financée par Compétence Culture pour leur exercice d'identification des besoins.

Le Programme de soutien collectif à l'adéquation formation-emploi du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) comprenait en 2015-2016 un volet permettant aux promoteurs admissibles de déposer une demande visant « une analyse macrosectorielle des besoins de formation d'un secteur ou d'un sous-secteur, si celle-ci ne fait pas déjà l'objet d'une aide gouvernementale¹⁸ ».

¹⁸ CPMT (2015), *Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Programmes de subvention 2015-2016*, Gouvernement du Québec, Commission des partenaires du marché du travail, août 2015, p. 14.

Une des associations sectorielles avait obtenu le financement d'une étude de besoins de ce programme du FDRCMO et l'étude était en cours au moment de l'évaluation.

Enfin, un CRC avait une étude de besoins à jour qui avait été financée en partenariat par lui et deux DREQ dont le territoire était couvert par l'étude. La demande de financement d'une étude d'identification des besoins d'un autre CRC a été refusée par sa DREQ, et ce, dans l'attente des résultats de la présente évaluation.

3.3 LES FAÇONS DE FAIRE ÉMERGER LES NOUVEAUX BESOINS DE FORMATION

Parmi les méthodes d'identification des besoins nommées dans la section précédente, les méthodes qualitatives (groupes de discussion, groupe nominal, par exemple), les questions ouvertes présentes dans les sondages et enquêtes d'identification des besoins, de même que les formulaires d'évaluation des formations ainsi que les échanges avec les formateurs et travailleurs (ou leurs représentants), sont tous des façons de capter des besoins de formation émergents.

3.4 LA RÉCURRENCE DES BESOINS DE FORMATION

Selon plusieurs répondants rencontrés, une certaine proportion des besoins de formation sont récurrents, c'est-à-dire qu'ils reviennent d'une année à l'autre ou sur un cycle de deux à trois ans, voire davantage. Ces personnes expliquent cette récurrence par diverses raisons :

- le roulement de personnel dans certains sous-secteurs;
- la courte durée de certains types de carrière artistique, qui amène un renouvellement du bassin de main-d'œuvre sur une courte période;
- la nature de la formation initiale, qui peut être inexistante, incomplète ou plus ou moins adaptée selon les métiers (p. ex. : ce qui relève de la gestion de carrière est peu enseigné à l'école, comme l'auto-promotion, la fiscalité des travailleurs autonomes, etc.), ce qui se répercute dans les besoins de formation continue;
- des techniques peu enseignées pour lesquelles la demande est constante en raison de la rareté des lieux de formation;
- la polyvalence requise des artistes, parfois amenés à occuper des fonctions administratives en sus de leur pratique artistique, fonctions pour lesquelles ils ne possèdent pas de formation initiale.

Cependant, les besoins de formation en lien avec la pratique disciplinaire elle-même ou ceux en lien avec les nouvelles technologies induisent de nouveaux besoins et portent moins à la récurrence que la gestion de carrière, par exemple.

3.5 LA DIFFUSION DES ÉTUDES DE BESOINS ET LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les résultats des études de besoins, des sondages « maison » et des autres méthodes d'identification des besoins sont davantage vus comme des outils internes plutôt que des documents d'intérêt public. Néanmoins, trois organisations ont publié leurs études formelles ou celles utilisées dans l'identification des besoins sur leurs sites Web. Dans les autres cas, la documentation sur les besoins de formation fait plutôt l'objet d'une diffusion restreinte auprès des acteurs engagés dans le processus (p. ex. : le comité de formation) ou des membres des associations seulement. Quelques organisations ont également publié leur étude de besoins sur le site lefilon.qc.ca au bénéfice de la communauté des coordonnateurs et coordonnatrices à la formation. Les associations se disent ouvertes à transmettre, au besoin, à d'autres associations ou partenaires leurs études de besoins. C'est plutôt à l'étape suivante, soit celle de la planification et de la programmation des formations, que la diffusion des besoins de formation (et de la réponse qui l'accompagne) se fait.

Il y a peu d'activités de transfert des connaissances vers d'autres associations, partenaires ou régions en lien avec l'identification des besoins qui ont été mentionnés. Les seules activités qui ont été nommées étaient à l'intention de l'assemblée générale annuelle des membres ou des conseils d'administration.

3.6 L'APPRÉCIATION DE L'ÉTAPE DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS

Tous les répondants rencontrés sont globalement satisfaits de la façon dont est réalisée l'identification des besoins. Quelques organisations souhaitent pouvoir identifier des besoins de formation encore plus précis, ou procéder à leurs premières études de besoins, afin d'être soutenues dans la priorisation des formations. Les études de besoins sont jugées très importantes par les organisations qui en possèdent, et celles-ci jugent pertinent de pouvoir les mettre à jour régulièrement (la mise à jour a lieu aux trois ou quatre ans généralement). Sans le soutien financier des subventionnaires – le plus souvent Compétence Culture, dans une moindre mesure le FDCRMO, les CRC et DREQ –, les organisations affirment qu'elles n'auraient pas les moyens de procéder à ces études formelles.

Pour les études de besoins tant formelles qu'informelles, obtenir un taux de réponse adéquat au sondage est le défi à relever. Certains coordonnateurs et coordonnatrices mettent beaucoup d'efforts à envoyer des rappels et à susciter la participation aux collectes de données afin d'obtenir un taux de réponse adéquat.

3.7 RETOUR SUR LES PRATIQUES D'IDENTIFICATION DES BESOINS

À la lumière des propos des répondants des organisations rencontrées au sujet de l'identification des besoins, de même qu'au regard des pratiques qu'ils adoptent le plus fréquemment, quelques-unes de ces dernières se démarquent. D'abord, les répondants ont fait mention de l'importance pour leur organisation d'être près du terrain et à l'écoute quand se présentent des occasions de consultation et d'échanges. Cette proximité avec la clientèle et les partenaires favorise l'identification de besoins de formation ou d'enjeux auxquels la formation peut répondre. Aussi, les répondants ont souligné l'apport des études de besoins formelles, qui sont des outils précieux dans l'identification des besoins pour les personnes qui en disposent ou qui souhaitent en disposer. Le fait que Compétence Culture permette le partage d'une enveloppe budgétaire servant à soutenir ces exercices est également apprécié. Enfin, il est à souligner que plusieurs méthodes d'identification des besoins sont utilisées de façon complémentaire, ce qui augmente la validité de l'information obtenue.

Compte tenu de ce qui précède, certaines façons de faire pourraient s'inscrire dans la lignée de ces bonnes pratiques et il serait opportun de les considérer dans une perspective d'amélioration continue. D'abord, quelques organisations ont mis sur pied des comités de formation constitués de membres qui représentent leurs clientèles à former. Ces comités supposent une forme de consultation du milieu, et sont à même de formaliser les échanges avec celui-ci. L'intérêt de les adopter plus largement est à explorer par les organisations actives en formation continue, en addition des pratiques actuelles. Enfin, il paraît important que les organisations diffusent les études de besoins formelles qu'elles produisent afin que tous les partenaires du milieu de la culture puissent en tirer le meilleur parti, tant sur le plan sectoriel que régional.

4. LA PRIORISATION DES FORMATIONS ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION PROPOSÉE

Parmi les cinq régions couvertes par l'évaluation, une seule dit ne pas procéder à une priorisation des besoins et reçoit les demandes de financement d'activités de formation tout au long de l'année; un projet de planification intégrant les formations les plus demandées est néanmoins déposé. Dans toutes les autres régions, un exercice de priorisation des besoins de formation est tenu, même si des ajustements peuvent parfois survenir ensuite en cours d'année. Nous verrons maintenant selon quelle procédure les organisations priorisent les besoins de formations identifiés, de même que les considérations qui entrent en ligne de compte dans la priorisation.

4.1 LES ÉLÉMENTS MENANT À LA PRIORISATION DES BESOINS DE FORMATION

La priorisation des besoins de formation est le moment où toute l'information amassée pendant la période de l'identification des besoins est analysée et où les formations qui répondent le mieux à ces besoins sont choisies. Certaines organisations ont souligné l'importance de pouvoir programmer occasionnellement des formations qui ne répondent pas directement à un besoin exprimé par les travailleurs et travailleuses du secteur. En effet, certaines prennent parfois l'initiative d'organiser des formations en réponse à un enjeu du secteur, à des occasions qu'offre le milieu ou qui visent à leur faire découvrir des tendances et des techniques. Si la plupart des organisations rédigent des planifications annuelles, ou couvrant plus d'une année (un CRC et trois associations sectorielles le font), quelques-unes ont mentionné l'importance de préserver une certaine flexibilité afin de répondre à des besoins émergents.

4.1.1 LA RÉPONSE AUX BESOINS IDENTIFIÉS

L'étape de la priorisation des besoins de formation n'est pas un exercice simple. En effet, au-delà de l'identification des besoins, plusieurs éléments doivent être pris en compte dans la programmation des formations. D'une part, les considérations budgétaires obligent les organisations à faire des choix et, d'autre part, des considérations dont l'équité entre territoires (régions, MRC), entre disciplines artistiques et entre fonctions orientent aussi les choix.

Les quatre organisations qui disposaient d'une étude de besoins valide ont, bien entendu, eu recours à celle-ci pour déterminer les formations les plus pertinentes. Les trois organisations qui avaient effectué des sondages dits « maison » auprès de leurs membres ont également tablé sur ces données. Les résultats étant disponibles par fonction ou par thématique de formation, un arbitrage des besoins est ensuite nécessaire. D'ailleurs, aucune des organisations ne se limite à sa seule étude de besoins pour prioriser les formations.

Des consultations menées de multiples façons alimentent le processus de priorisation des formations pour toutes les organisations, tant celles qui disposent de données issues d'études de besoins formelles ou informelles que les autres. La première consultation a souvent lieu à l'interne entre services ou collègues d'une même organisation, au CA ou auprès d'autres comités. Ensuite, des partenaires ou d'autres promoteurs du secteur sont aussi consultés. La consultation informelle de partenaires externes est faite davantage au moment de l'identification des besoins, mais peut aussi se faire au moment de la priorisation des besoins.

Trois organisations (un CRC et deux associations) ont des comités de formation formels spécifiquement consacrés aux travaux en lien avec la planification de la formation¹⁹. Ces comités sont formés de membres et visent à représenter fidèlement les organisations ou personnes à former. Le rôle des membres de ces comités varie

¹⁹ Une quatrième organisation dispose d'un comité de formation, mais celui-ci a davantage pour fonction de réunir les différents promoteurs du secteur et d'éviter les doublons dans l'offre de formation.

d'une participation directe (par exemple, un vote sur les formations à retenir) à une consultation plus générale sur la priorisation des formations.

Trois organisations (un CRC et deux associations) ont également mentionné se référer à leur politique de formation, qui suggère des orientations stratégiques ou des enjeux prioritaires que la formation devrait contribuer à améliorer. Les organisations renvoient à ces politiques lorsque vient le temps de prioriser les formations découlant des besoins de formation identifiés. En l'absence d'une politique formelle d'évaluation, une organisation dit tout de même utiliser la vision ou la mission de son organisation pour guider le choix des formations les plus pertinentes.

Ensuite, toute une gamme de considérations influe sur le choix des formations à prioriser. Au nombre de ces nombreuses considérations, on note celles concernant :

- les formations n'ayant pu être tenues comme prévu pendant la dernière année, qui peuvent être remises à l'horaire;
- les formations très populaires pour lesquelles une liste d'attente a été constituée, qui peuvent être reprises;
- l'équité entre les disciplines artistiques, les régions ou territoires, les fonctions artistiques (gestionnaires, travailleurs culturels, différentes fonctions artistiques, etc.), le type de formation (gestion de carrière, compétence disciplinaire, etc.) ou les approches disciplinaires enseignées;
- les évaluations des formations de la dernière année, qui aident à déterminer si une formation doit ou non être reprogrammée et si des modifications doivent y être apportées;
- l'offre de formations pertinentes d'autres organisations;
- la disponibilité des formateurs;
- le budget octroyé;
- la capacité des gens à se libérer pour de la formation ou leur disponibilité;
- les occasions de partenariat avec d'autres organisations;
- la possibilité de répondre aux besoins par d'autres moyens que par la formation (p. ex. : un besoin de réseautage peut mener à l'organisation d'occasions de rencontre plutôt qu'à une formation).

La priorisation des formations est souvent vu sur un horizon de plus d'une année afin de répondre à l'ensemble des besoins identifiés.

4.1.2 LA PROSPECTIVE

Il est également à souligner que dans certains domaines artistiques, la programmation des formations inclut une part de veille des tendances et de prospectives, les artistes devant être à l'avant-garde. Les promoteurs ont dit devoir saisir les tendances afin de programmer des formations qui prépareront les artistes à travailler dans ces courants et ainsi augmenter leur employabilité, leur compétitivité. Cette particularité du milieu se doit d'être prise en considération dans l'étude de la pertinence des formations proposées, car elle sort de la logique « identification des besoins – priorisation des besoins – programmation des formations ». Un répondant a bien illustré ce propos : « Mon travail, c'est de répondre aux besoins, mais aussi d'essayer de devancer, d'amener de nouvelles choses. Parce que, si tu ne sais pas que le gâteau au chocolat existe, tu ne peux pas en avoir envie. » Il en va de même de certaines occasions dans des disciplines précises. Par exemple, si des programmes de subvention sont annoncés dans un créneau particulier, la personne responsable de la formation pourra prendre l'initiative de programmer une formation liée à ce domaine pour en favoriser l'accès aux artistes de son milieu, même si cela ne constituait pas un besoin prioritaire ou un besoin exprimé explicitement par des travailleurs et travailleuses du secteur.

4.2 LA CONCERTATION DES PROMOTEURS ET LA COORDINATION DES FORMATIONS

Le budget disponible pour la formation dans le milieu artistique est perçu par plusieurs des organisations rencontrées comme étant insuffisant. Les acteurs du milieu ont une sensibilité manifeste à cette situation et leur discours témoigne d'un souci d'éviter les dédoublements et de maximiser l'enveloppe existante.

Concrètement, cela se traduit par des pratiques de concertation qui visent à mettre en commun les intentions de formation, puis l'offre de formation, et à favoriser les échanges entre coordonnateurs et coordonnatrices ou entre promoteurs d'une même discipline. Le site lefilon.qc.ca est une des façons d'assurer la concertation en matière de formation continue. Compétence Culture organise également une rencontre annuelle des coordonnateurs et coordonnatrices de formation continue, rencontre qui a pour objectif, entre autres, de favoriser le partage des intentions de formation. Ensuite, des liens se sont développés entre certaines associations (entre des associations culturelles et certains CRC où des bassins d'artistes d'une discipline donnée sont présents en bon nombre, par exemple). Les promoteurs d'un même secteur se concertent également de façon formelle ou informelle afin de partager leurs intentions de formation, puis l'offre qui en découle. Aussi, si des contenus de formation peuvent être adaptés pour la clientèle d'une autre discipline artistique ou d'une autre région, des échanges peuvent avoir lieu.

Les entrevues avec les acteurs du milieu ont révélé que les clientèles ou les créneaux sont bien définis et que tous savent à qui ils adressent prioritairement leurs formations ou dans quels créneaux ils planifient leur formation. La concertation vient confirmer qu'il n'y a pas de dédoublement. Cela dit, si une formation permet également de répondre aux besoins des travailleurs ou travailleuses d'autres secteurs, des promoteurs d'un même secteur ou des associations ont dit s'informer mutuellement des offres de formation. Au régional, notamment à Montréal, on peut accepter une certaine proportion de travailleurs et travailleuses provenant des régions limitrophes. Toutefois, les modalités varient d'une région à une autre à cet égard.

4.3 LA PERTINENCE DES FORMATIONS PROPOSÉES

4.3.1 L'APPRÉCIATION PORTÉE PAR LES ACTEURS SUR LE PROCESSUS DE PRIORISATION ET LA PERTINENCE DES FORMATIONS OFFERTES

La perception générale des acteurs rencontrés (coordonnateurs ou coordonnatrices, directeurs ou directrices d'organismes, répondants d'Emploi-Québec et acteurs nationaux) est positive quant à la pertinence des formations proposées. Ils estiment que les étapes d'identification et de priorisation des besoins sont bien réalisées et satisfaisantes. Pour appuyer leurs dires, ils renvoient souvent aux inscriptions : le fait que le nombre de places en formation soit comblé – ou mieux qu'une liste d'attente soit créée – est un indicateur que les formations proposées répondent effectivement aux besoins de la clientèle visée. À l'opposé, cependant, ils précisent qu'un nombre insuffisant d'inscriptions peut s'expliquer par le coût trop élevé de la formation, la plage horaire de la formation ou d'autres facteurs, mais pas obligatoirement par la non-pertinence de la formation offerte. Les résultats de l'évaluation des formations viennent aussi renseigner les organisations quant à l'appréciation et à la pertinence des formations proposées.

Bien que les acteurs du Modèle aient le sentiment que les formations programmées sont pertinentes et répondent aux besoins, plusieurs reconnaissent la difficulté de mesurer les effets concrets des formations sur la

main-d'œuvre à moyen ou long terme. Les évaluations des formations ne fournissent pas de données suffisantes pour juger des effets des formations sur les personnes aidées. Nous y reviendrons au prochain chapitre.

Au-delà des formations, quelques répondants ont souligné l'importance qui est accordée à la production de matériel didactique afin que les participants et participantes disposent de références quant aux contenus qui leur ont été enseignés ou que ce matériel puisse être consulté par les autres membres qui n'ont pas participé à la formation.

4.3.2 LA CORRESPONDANCE ENTRE LES BESOINS IDENTIFIÉS ET LES FORMATIONS OFFERTES

L'analyse de la correspondance entre les besoins identifiés et les formations offertes se révèle un exercice complexe. D'abord, elle est difficile à réaliser dans le cas des organisations qui ne disposent pas d'études de besoins de leurs travailleurs et travailleuses ni de documentation écrite formelle à ce sujet. En effet, celles qui fonctionnent avec des sondages maison ou des consultations n'ont pas de documents publics qui témoignent des résultats de l'identification des besoins ou de leur priorisation. Quant à celles qui possèdent une étude (formelle ou non) d'identification des besoins, les données sont souvent analysées en fonction de thématiques ou de catégories professionnelles, ce qui rend difficile la priorisation des formations. En effet, un certain nombre de formations peuvent émerger comme répondant à des besoins prioritaires, mais les contraintes de temps et de budget forcent les organisations à choisir en fonction des facteurs nommés à la section 4.1.1 et des mécanismes qui leur sont propres.

Ceci étant dit, l'étude de l'offre de formations des organisations échantillonnées met en lumière que la très grande majorité des formations programmées répond à l'un des principaux besoins prioritaires de formation, à une orientation stratégique ou à un enjeu ou problème du secteur. Dans l'analyse des formations offertes au regard des besoins, enjeux ou problèmes identifiés, il est rare de rencontrer des formations qui ne peuvent y être rattachées dans les organisations où l'exercice a pu être fait. Aussi, peu de formations se répètent entre les organisations pendant l'année de référence, surtout celles qui visent à développer des compétences liées à des champs disciplinaires précis.

En entrevue, les répondants ont aussi souligné l'importance d'adapter les contenus de formation aux besoins de leurs clientèles spécifiques, afin que les exemples et les contenus répondent le plus directement possible à ces attentes. Cela permet de rendre les apprentissages plus facilement transférables dans la pratique des travailleurs et travailleuses.

Néanmoins, l'étude des besoins de formation et de l'offre de formation met en évidence la présence de besoins généraux communs, ou du moins qui présentent des similitudes, d'une région ou d'un secteur culturel à un autre, notamment dans des champs plus transversaux tels que la communication et le marketing (par exemple, financement et collecte de fonds, utilisation des réseaux sociaux, relations de presse) ou la gestion de carrière (p. ex. : rédaction de demande de subvention, portfolio et visibilité) et, dans une moindre mesure, la gestion des ressources humaines. Toutefois, la demande justifie probablement que les formations dont le thème est connexe soient données dans quelques régions ou secteurs. Aussi, les répondants ont expliqué que les travailleurs et travailleuses des différents secteurs ont des besoins spécifiques sur ces plans et que les formations, même lorsqu'elles sont reprises d'une autre organisation, doivent être adaptées.

4.4 RETOUR SUR LES PRATIQUES DE PRIORISATION DES BESOINS DE FORMATION ET SUR LA PERTINENCE DES FORMATIONS OFFERTES

L'analyse de contenu réalisée témoigne de la complexité de la priorisation des besoins de formation qu'ont à effectuer les organisations, d'une part, et des nombreux éléments à prendre en considération, d'autre part. Pour accomplir cette étape, les organisations rencontrées mobilisent plusieurs sources d'information (études de besoins de formation formelles ou informelles, consultations, comités de formation, etc.). Dans les organisations où il a été possible de vérifier la correspondance entre les besoins exprimés par les travailleurs et travailleuses, les enjeux d'une politique de formation ou les problèmes de leur secteur, les formations programmées peuvent effectivement y être rattachées. Comme dans le cas de l'identification des besoins, les comités de formation peuvent contribuer à cette étape en participant activement à la priorisation des besoins réalisée par un organisme ou à sa validation.

5. L'ÉVALUATION DES FORMATIONS DONNÉES

Les pratiques d'évaluation de la formation sont très répandues dans les organisations rencontrées. Toutes ont recours à au moins un moyen d'évaluation formel et plusieurs y ajoutent d'autres méthodes d'évaluation formelles ou, la plupart du temps, informelles. Le chapitre qui suit décrit les pratiques d'évaluation de ces organisations, le type d'information que ces pratiques fournissent et l'utilisation qui est faite des résultats.

5.1 LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS DONNÉES

Toutes les organisations rencontrées en entrevue²⁰ ont développé des pratiques diverses pour évaluer les formations données. Ces pratiques sont présentées dans le tableau ci-dessous, puis expliquées en détail.

Pratiques d'évaluation des formations données	Nombre d'organisations les utilisant ²¹ sur les 10 rencontrées
Formulaire d'évaluation « papier » remis sur place	7
Formulaire d'évaluation électronique	3
Présence aux formations	4
Rencontre des formateurs (formelle et informelle)	4
Évaluation informelle des impacts	3
Questions d'évaluation des impacts intégrées dans l'étude d'identification des besoins	2
Évaluation formelle et spécifique d'impacts	2

5.1.1 L'ÉVALUATION DE LA FORMATION PAR FORMULAIRE PAPIER OU ÉLECTRONIQUE

Le principal outil utilisé pour évaluer les formations est la remise d'un formulaire papier sur place à la fin de la formation. Les organisations qui procèdent ainsi estiment qu'il faut profiter de la présence des participants et participantes sur place parce qu'il est difficile d'obtenir leurs commentaires ensuite. Par contre, ils sont conscients que ces personnes n'ont alors pas encore de recul par rapport à la formation et remplissent parfois rapidement le formulaire, étant pressées.

Seulement trois organisations ont opté pour un formulaire d'évaluation électronique (par courriel ou en ligne). Dans deux des organisations, le coordonnateur ou la coordonnatrice envoie le formulaire de quelques jours à une semaine après la fin de la formation. L'autre le fait au terme de chacune de ses deux sessions (automne et hiver) de formation, de façon générale pour l'ensemble des formations qui y ont été données. Selon ces organisations, l'avantage de procéder de cette façon est que les participants ont un recul par rapport à la formation. Par contre, l'obtention des formulaires d'évaluation remplis constitue un défi. En effet, il faut assurer un suivi serré des participants et participantes afin qu'ils remplissent le formulaire. Une organisation va même parfois jusqu'à faire tirer un prix auprès des participants qui retournent un formulaire rempli. L'organisation qui a fait état du moins de difficulté à obtenir un bon taux de réponse s'assure que le coordonnateur ou la coordonnatrice à la formation

²⁰ Rappelons que trois CRC, cinq associations et deux promoteurs ont été rencontrées.

²¹ Les organisations utilisent pour la plupart plus d'une méthode d'évaluation des formations.

(ou une autre personne de l'équipe) prene la parole pendant la formation et avise les participants qu'ils recevront un formulaire d'évaluation et les sensibilise à l'importance d'y répondre.

Le contenu des dix formulaires consultés est similaire, qu'ils soient distribués en format papier ou en format électronique. Les principaux aspects évalués sont, dans l'ordre :

- La prestation du formateur (9/10);
- La satisfaction générale quant à la formation (8/10);
- La logistique et l'organisation de la formation : lieu, horaire, accueil, etc. (8/10);
- La possibilité de transférer les apprentissages dans la pratique (7/10);
- Le matériel pédagogique ou la documentation remise (7/10);
- L'utilité des connaissances transmises lors de la formation (6/10);
- L'atteinte des objectifs de formation (6/10).

D'autres questions portent plus rarement sur les aspects suivants : les méthodes pédagogiques utilisées, l'équilibre entre la théorie et la pratique, l'atteinte des objectifs personnels du participant ou de la participante par rapport à la formation, la dynamique de groupe ou la qualité des échanges entre le formateur ou la formatrice et les participants, la possibilité que la formation ait un impact sur la carrière, l'engagement du participant dans son apprentissage, les obstacles pressentis dans l'utilisation des apprentissages, etc. Comme il s'agit dans la plupart des cas d'une évaluation réalisée immédiatement ou quelques jours plus tard, il va sans dire que les informations recueillies sont des perceptions et que l'application des connaissances ou compétences acquises pourrait modifier l'appréciation de la formation.

Les questionnaires d'évaluation comportent de 10 à 27 questions, dont au moins une question ouverte permettant aux participants d'inscrire leurs commentaires ou recommandations. Les questions fermées demandent de se positionner dans une échelle de quatre ou cinq niveaux, de type « tout à fait » à « pas du tout ». Une échelle à quatre niveaux exige du répondant qu'il se range du côté des satisfaits (par exemple, en cochant « tout à fait satisfait » ou « plutôt satisfait ») ou du côté des insatisfaits (« plutôt insatisfait » ou « tout à fait insatisfait »). L'échelle à cinq niveaux prévoit un niveau pour exprimer une certaine neutralité – par exemple, en indiquant qu'on est « plus ou moins » satisfait. Une seule organisation sonde la satisfaction quant à la formation sur une échelle de 1 à 10. Les autres aspects de la formation sont évalués sur une échelle à 4 niveaux.

Le formulaire d'évaluation est remis à la fin de la formation par le formateur lui-même, le promoteur responsable de la formation, ou encore, le coordonnateur ou la coordonnatrice à la formation lorsque celle-ci se donne à proximité de son lieu de travail. En effet, lorsque possible, les coordonnateurs et coordonnatrices se rendent sur place pour distribuer et ramasser les évaluations. Sinon, la tâche est dévolue au promoteur de la formation ou au formateur lui-même. Les CRC, associations culturelles ou autres promoteurs fournissent alors les formulaires et les consignes aux formateurs pour l'évaluation.

Les formulaires d'évaluation sont tous anonymes, les participants n'y inscrivent pas leur nom. Le fait que ce soit une personne autre que le formateur qui recueille les formulaires vient renforcer la confidentialité du processus.

La plupart des formulaires sont inspirés de modèles déjà existants. Pour six organisations, les formulaires viennent d'un modèle fourni par Compétence Culture (ou trouvé sur son site lefilon.qc.ca) qu'ils ont modifié ou adapté selon leurs besoins. Pour trois autres organisations, les formulaires ont été créés avant l'arrivée en fonction du répondant, et leur origine est inconnue. Au fil des formations ou des contacts avec des parties externes, les

organisations ont amélioré leur formulaire. Une seule organisation n'a utilisé aucun modèle et a conçu le formulaire en fonction de ses besoins d'évaluation.

5.1.2 LA PRÉSENCE AUX FORMATIONS

Plusieurs coordonnateurs et coordonnatrices ont mentionné assister aux formations, notamment aux nouvelles formations, ou du moins, s'y présenter à un moment ou l'autre afin de juger par eux-mêmes de la qualité de la formation, de pouvoir échanger avec les participants (au moment des pauses, par exemple) et recueillir leurs commentaires sur place et en personne. La distance et le nombre de formations offertes ont certes une influence sur la capacité des coordonnateurs et coordonnatrices à le faire. D'ailleurs, ce type de pratique a davantage lieu dans les associations culturelles que dans les CRC, où le nombre de formations et la distance des lieux de formation sont plus grands.

5.1.3 LA RENCONTRE DU FORMATEUR

Quatre organisations rencontrent les formateurs après les formations pour en faire le bilan et l'évaluation. Une seule le fait de façon informelle. Le but de ces rencontres est de discuter du déroulement de la formation, d'obtenir la réaction et la rétroaction des participants, et d'ajuster le contenu, si nécessaire, en vue de la reprise de la formation et ou en fonction de groupes à venir.

5.1.4 L'ÉVALUATION INFORMELLE DES IMPACTS

Trois coordonnateurs ou coordonnatrices à la formation ont dit communiquer parfois avec des participants de façon informelle de trois à six mois après la formation pour en connaître les impacts. Cela se fait à l'occasion, et non de façon systématique, car les ressources limitées en temps et en argent freinent cette pratique. Un des répondants a dit le faire uniquement pour certaines formations plus coûteuses.

5.1.5 L'ÉVALUATION D'IMPACTS INTÉGRÉE DANS L'ÉTUDE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

Deux organisations rencontrées ont intégré des questions visant l'évaluation des impacts dans leur étude d'identification des besoins. La première demandait aux répondants s'ils avaient déjà suivi les formations proposées. Dans l'affirmative, quelques questions sur l'utilité et les impacts perçus des formations suivies leur étaient posées. Cette évaluation porte sur l'ensemble des formations reçues et vise à faire ressortir la perception des principales retombées constatées par les participants. La seconde organisation posait une question générale ouverte sur les retombées de la formation, puis des questions spécifiques sur l'atteinte des objectifs de douze formations, de même qu'une question ouverte sur la nature des impacts perçus pour chacune de ces formations.

Dans les autres études de besoins consultées, on interroge les répondants quant à leur participation à des activités de formation antérieures et à différents aspects de la formation (p. ex. : nombre de formations suivies, satisfaction, freins à la participation, motivations à se former, etc.). Toutefois, elles ne posent pas de questions sur les retombées perçues des formations.

5.1.6 L'ÉVALUATION FORMELLE D'IMPACTS DES FORMATIONS

Une des organisations rencontrées a parlé du soutien reçu de Compétence Culture pour faire l'évaluation des impacts d'un programme de coaching qui est en place depuis plusieurs années. L'évaluation – qui s'est faite à l'aide d'entrevues semi-dirigées – fait état des retombées du coaching telles que perçues par les répondants. Comme mentionné plus haut, Compétence Culture met à la disposition des organisations un montant pour soutenir la production d'études de besoins et d'évaluation d'impacts. Le jury chargé d'analyser les demandes de subvention au volet multirégional et de commenter les rapports de reddition de comptes peut recommander l'évaluation de formation.

5.2 L'UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

Les résultats de l'évaluation servent essentiellement à offrir une rétroaction aux formateurs et à nourrir le processus d'amélioration continue de la qualité des formations. En effet, la plupart des organisations ont dit transmettre les résultats d'évaluation à leurs formateurs ou formatrices et parfois échanger avec eux sur les façons d'améliorer la qualité des formations, que ce soit en ajustant les objectifs, les contenus, les méthodes d'enseignement ou l'équilibre entre la théorie et la pratique, etc. Les résultats peuvent aussi conduire à changer de formateur (en cas d'évaluation négative) ou à programmer une suite à la formation, par exemple.

Les répondants ont aussi dit utiliser les résultats dans leur préparation de la programmation de l'année suivante. Ils pourront ainsi reprogrammer une formation très appréciée des participants, par exemple. Les commentaires de ces derniers pourront aussi être un intrant à la programmation des formations. D'ailleurs, les résultats agrégés et commentaires peuvent être transmis aux comités de formation, le cas échéant.

Les résultats sont aussi rapportés – de façon agrégée ou par la publication de commentaires anonymes – dans les rapports annuels transmis à Emploi-Québec et à Compétence Culture. Une organisation a même dit utiliser ces résultats dans d'autres demandes de subvention, pour démontrer l'apport de ses services au milieu.

5.3 L'APPRÉCIATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Les répondants des organisations considèrent leurs démarches d'évaluation comme appropriées et en sont globalement satisfaits. Plusieurs souhaitent documenter davantage les retombées de leurs activités de formation en instaurant d'autres pratiques (évaluation formelle des retombées, suivi systématique quelques semaines après la formation, rencontre systématique des formateurs, etc.), mais disent ne pas pouvoir le faire en raison de contraintes de temps et d'argent.

Les répondants rapportent recevoir des résultats généralement très positifs des formations données. Les participants se disent satisfaits et les commentaires très négatifs ne sont pas légion.

5.4 RETOUR SUR LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES FORMATIONS

Toutes les organisations rencontrées ont intégré des pratiques d'évaluation des formations, le plus souvent des questionnaires « papier » remis sur place à la fin de la formation ou encore envoyés par courriel quelques jours après. Ces pratiques visent surtout à évaluer la prestation du formateur ou de la formatrice, la satisfaction générale des participants, la logistique et l'organisation de la formation, le matériel pédagogique, l'utilité des connaissances transmises et l'atteinte des objectifs de formation. Les résultats d'évaluation sont utilisés afin d'ajuster le contenu des formations. Ils servent également à donner une rétroaction aux formateurs ou à nourrir l'exercice de priorisation de l'année suivante, puisque les formulaires contiennent parfois une question sur les besoins de formation ou une question ouverte. L'évaluation des impacts (ou effets) des formations est moins répandue. Les répondants attribuent cela aux contraintes de temps et d'argent, bien que quelques-unes aient fait des efforts pour pallier ces difficultés (une organisation a fait l'évaluation d'un de ses programmes et d'autres ont intégré des questions sur l'effet des formations passées dans les études d'identification des besoins).

CONCLUSION

Les partenaires du secteur de la culture investissent des efforts importants afin de rendre une formation accessible et appropriée aux travailleurs et travailleuses de ce secteur, notamment en participant au Modèle de coordination de la formation continue en culture, qui a cours depuis une quinzaine d'années. Les résultats d'évaluation de processus liée à avec l'offre de la formation continue décrits dans le présent rapport expliquent les pratiques que les organisations ont adoptées afin d'identifier les besoins de formation, de prioriser ces besoins et d'évaluer les formations offertes. L'appréciation des acteurs de ces pratiques est positive. Les acteurs des associations culturelles et des CRC en sont globalement satisfaits, de même que les représentants du réseau d'Emploi-Québec. Les résultats démontrent que les trois étapes sont bien implantées et qu'elles mobilisent diverses sources d'information formelles ou informelles. Toutefois, la nature des démarches varie d'une organisation à une autre, notamment entre les organisations qui reçoivent un soutien financier pour la coordination de la formation – comme c'était le cas de la plupart des associations ou CRC rencontrés – et des promoteurs qui n'en ont pas, et celles qui ont demandé et reçu du soutien pour la réalisation d'une étude de besoins formelle ou d'une étude d'évaluation des impacts et celles qui n'en ont pas demandé ou reçu.

Les acteurs du Modèle bénéficient de leurs contacts avec Compétence Culture, qui encourage la concertation, soutient et outille les coordonnateurs et coordonnatrices. Plusieurs ont souligné cet apport. Aussi, le souci d'éviter les doublons et de maximiser l'utilisation des enveloppes disponibles est très présent dans le discours des répondants. D'ailleurs, l'analyse des formations offertes en lien avec les besoins exprimés ou les enjeux et problèmes identifiés permet de constater la correspondance entre ceux-ci. Toutefois, à l'analyse des formations offertes, il est apparu que certaines thématiques de formation se répètent parfois d'une région ou d'une association à une autre, mais sans pour autant donner lieu aux mêmes formations. Par exemple, les besoins en lien avec la communication, le marketing ou la promotion et, dans une moindre mesure, la gestion de carrière ou la gestion des ressources humaines sont des thèmes pour lesquels il paraît y avoir une certaine récurrence dans les besoins de formation.

Au moment de procéder à l'évaluation, le Modèle tel que connu jusqu'à récemment était l'objet de discussions et de réflexions. D'abord au niveau régional, la DRÎM étant à revoir les documents et processus liés à l'identification des enjeux et des besoins de formation menant à l'octroi des subventions, de même qu'elle tentait de trouver des façons de répartir les sommes dédiées à la formation entre les différents sous-secteurs du domaine culturel montréalais. De leur côté, Compétence Culture et ses membres réfléchissaient au partage des ressources entre les secteurs culturels, principalement des postes de coordonnateurs et coordonnatrices à la formation dans les associations culturelles. Il est donc possible que des modifications aient été ou soient apportées aux pratiques décrites dans le présent rapport, ce qui est à considérer dans les suites à donner à celui-ci.

RÉFÉRENCES

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2000). *Entente de développement des ressources humaines en culture*, 19 octobre 2000. <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=2042> (page consultée le 18 août 2016).

GROUPE DE TRAVAIL INTERMINISTÉRIEL (1999). *Vers une approche globale du soutien à la création d'emploi et l'implantation d'une culture de la formation continue dans le secteur culturel. Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture. Synopsis de la proposition du groupe de travail interministériel*, 10 décembre 1999, 6 pages.

ANNEXE I

SYNTHÈSE DU MODÈLE LOGIQUE DE L'INTERVENTION

Rubrique du modèle logique	Éléments de l'intervention correspondants
Raison d'être	<p>Le secteur culturel compte une grande proportion de travailleurs et travailleuses autonomes, et plusieurs petites organisations qui ne sont pas assujetties à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre²². Les travailleurs et travailleuses autonomes sont souvent isolés et dispersés, et les petites organisations, outre qu'elles n'ont pas d'obligations en matière de formation de leur main-d'œuvre, n'ont généralement pas de spécialiste de la gestion des ressources humaines – des facteurs pouvant constituer des freins à la formation de la main-d'œuvre.</p> <p>L'offre de formation insuffisante, l'inadéquation de l'offre au regard des conditions de travail de la main-d'œuvre (horaire de travail, conditions de travail atypiques, modèle d'organisation du travail par projet ou par production, etc.) ainsi que les limites des mesures d'aide financière ont aussi motivé l'adoption de l'axe 2.</p>
Cible d'intervention	<p>L'intervention proposée, soit le Modèle de coordination de la formation continue en culture, vise trois volets :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le financement de postes de coordonnateurs et coordonnatrices de la formation continue : le MCC finance les coordonnateurs et coordonnatrices en emploi dans les CRC; la CPMT, ceux des associations culturelles. 2. L'aménagement des modalités de la mesure de formation de la main-d'œuvre, volet entreprises (MFOR). 3. Le financement d'un volet multirégional de formation permettant l'itinérance des formations ou le déplacement des participants dans une autre région.
Objectif	<p>L'objectif de l'axe 2 de la Stratégie est de faciliter un plus large accès à la formation continue aux travailleurs et travailleuses du secteur des arts et de la culture.</p>
Clientèles-cibles	<p>Les clientèles visées par l'intervention sont les travailleurs et travailleuses culturels de chacune des régions du Québec (artistes, artisans et travailleurs du secteur, plus précisément, les travailleurs autonomes et les employés d'entreprises non assujetties à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences).</p>
Nature de l'intervention	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financement de dix postes de coordonnateurs et coordonnatrices sectoriels à la formation continue par la CPMT et de quatorze coordonnateurs et coordonnatrices au sein des CRC par le MCC. Les coordonnateurs et coordonnatrices assurent l'offre de formation continue sectorielle et régionale et permettent une meilleure coordination de la gestion des activités de formation. 2. Dans le cadre du Modèle, les modalités de la MFOR d'Emploi-Québec sont adaptées. Cette mesure permet le soutien d'activités de formation à l'intention des clientèles cibles.

²² Cette loi porte aujourd'hui le nom de Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

	<p>3. Les demandes de financement d'activités de formation sont traitées en fonction des façons de faire propres aux différents volets de l'intervention (Montréal, autres régions et volet multirégional – géré par la DRÎM d'Emploi-Québec).</p>
Intrants	<p>En 2015-2016, les ressources financières allouées à l'axe 2 ont été les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPMT : 375 000 \$ pour le financement des postes des dix coordonnateurs et coordonnatrices sectoriels; • MCC : 518 075 \$²³ pour le financement de quatorze postes de coordonnateurs et coordonnatrices régionaux (montant de 2014-2015); • investissement de plus de 2 M\$ par l'intermédiaire de la MFOR afin de financer les activités de formation continue, de 1 077 883 \$ pour les achats de formation dans la région de Montréal, de 778 764 \$ pour l'ensemble des autres régions et de 522 097 \$ pour le financement du volet multirégional.
Activités de production	<p>Le volet formation dans la région de Montréal</p> <ul style="list-style-type: none"> • En début d'année, la DRÎM confirme le budget disponible à la formation dans le milieu culturel (1 M\$). • Chacun des douze sous-secteurs du milieu de la culture membres du CFC arts et culture de l'Île-de-Montréal remet à la DRÎM un plan d'action annuel (description des problèmes, liens entre les problèmes et les solutions pouvant être apportées par la formation continue, axes d'intervention privilégiés). • Les documents « Détermination des axes de priorisation - Plan d'action 2015-2016 » sont transmis à Compétence Culture par la DRÎM. • Compétence Culture diffuse les axes de priorisation aux partenaires du Modèle de coordination de la formation continue en culture (notamment les Conseils régionaux de la culture). • Les promoteurs soumettent à la DRÎM des projets de formation qui doivent répondre aux priorités stratégiques établies par les membres du CFC. • Les formations sont priorisées par les associations culturelles, puis soumises à Emploi-Québec. • La DRÎM analyse chacun des projets afin de s'assurer de son admissibilité à la MFOR-volet entreprises. • La DRÎM rédige les ententes de subvention pour les projets acceptés. • Les coordonnateurs et coordonnatrices à la formation voient à la réalisation des activités de formation de concert avec les promoteurs des projets retenus. • En fin d'année financière, les associations culturelles transmettent à la DRÎM un rapport des activités réalisées. • Le rapport des activités réalisées par les associations membres du CFC est transmis à la DRÎM et à Compétence Culture. <p>Le volet formation dans les autres régions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les CRC procèdent à l'analyse des besoins. • En début d'année, les DREQ annoncent ou confirment le budget disponible pour la formation de la main-d'œuvre dans le secteur culturel. • Le CRC, de concert avec ses membres, identifie les besoins de formation prioritaires et soumet sa programmation à un comité de sélection ou un comité de formation régional formé des partenaires de l'entente (représentants d'EQ, du MCC et du CRC minimalement).

²³ Ce montant n'inclut pas le financement octroyé à la corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine, Arrimage.

	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité analyse chaque formation et transmet sa décision. • La DREQ s'assure de l'admissibilité et de la conformité des activités de formation retenues. • Le coordonnateur ou la coordonnatrice de la formation continue du CRC s'assure de l'organisation et de la prestation des activités de formation acceptées. • À la fin de l'année financière, le coordonnateur ou la coordonnatrice produit un rapport d'activité, qu'il remet au MCC et à sa DREQ. <p>Le volet multirégional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DRÎM produit les documents « Critères généraux et modalités d'application » et « Appel de projets ». • Compétence Culture lance l'appel de projet en utilisant ces documents. • Compétence Culture anime un jury de pairs (comité de sélection des projets) qui sélectionne les activités de formation offertes dans le cadre de ce volet. • La DRÎM s'assure de l'admissibilité des projets sélectionnés. • Les promoteurs offrent les formations approuvées aux participants. • Les coordonnateurs et coordonnatrices doivent produire une reddition de comptes annuelle à la DRÎM et à la CPMT.
<p>Résultats opérationnels (extrants)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En 2015-2016, Compétence Culture a comptabilisé 10 716 heures de formations offertes, qui correspondent aux 5 679 participations déclarées. • Les participations de travailleurs et travailleuses autonomes représentent 73 % des participations totales. • 65 % des activités de formation se déroulent en groupe et 35 % selon une formule individuelle (parrainage, tutorat ou coaching). • 685 participants sont attribuables au volet multirégional, ce qui constitue 12 % des participations. • Une forte proportion des participations au volet multirégional provient de l'extérieur de Montréal, soit 64 %.
<p>Effets ou retombées attendus</p>	<p>Effets intermédiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès à la formation continue des artistes, artisans, artisanes, travailleurs et travailleuses culturels. • Accroissement de l'offre de formation. • Accroissement des connaissances et des compétences des personnes formées. • Augmentation du nombre et de la diversité dans la participation de la main-d'œuvre du secteur culturel. • Meilleure coordination de l'offre de formation entre les associations culturelles ou les régions. <p>Effets ultimes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du temps consacré au travail, des contrats obtenus et des revenus tirés de la pratique professionnelle. • Maintien en emploi des salariés formés ou meilleure mobilité. • Meilleure gestion du cheminement de carrière des travailleurs formés. • Développement d'une culture de formation.

ANNEXE II

GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE²⁴
Évaluation des processus en lien avec la formation continue en culture
Automne 2016 – hiver 2017

I. IDENTIFICATION DES BESOINS

A. Description de la démarche d'identification des besoins

1. Pouvez-vous m'expliquer la démarche que vous avez faite afin d'identifier les besoins de formation de votre secteur/de votre région pour l'année 2015-2016?

Relance, au besoin :

Quelles ont été les **méthodes retenues** pour identifier les besoins de formation?

- avez-vous produit des études ou des recherches (sondage Web ou téléphonique, groupes de discussion, etc.)?
 - avez-vous consulté des informations de sources secondaires (ex. : Statistique Canada, Institut de la statistique du Québec, etc.)? Lesquelles?
 - avez-vous consulté les acteurs du secteur? De quelle(s) façon(s)? Quels acteurs ont ainsi été rejoints? Combien de personnes/organismes ont été rejoints?
 - avez-vous consulté d'autres sources d'information? Lesquelles?
2. À quelle fréquence produisez-vous ou consultez-vous chacune de ces sources d'information sur les besoins de formation?
 3. Les besoins identifiés sont-ils généralement récurrents?
 4. Suscite-t-on l'expression de nouveaux besoins? Si oui, comment?

B. Liens avec le CFC arts et culture de Montréal et Compétence Culture

5. MONTRÉAL seulement : Est-ce que le CFC arts et culture de Montréal a contribué au processus d'identification des besoins? Si oui, de quelle façon?

6. Est-ce que Compétence Culture a contribué au processus d'identification des besoins? Si oui, de quelle façon?

7. MONTRÉAL seulement : Les besoins de formation qui émergent de la démarche d'identification des besoins s'inscrivent-ils aisément dans les axes de priorisation proposés par le CFC arts et culture de Montréal? Si non, en quoi diffèrent-ils?

8. Les besoins de formation qui émergent de la démarche d'identification des besoins s'inscrivent-ils aisément dans les axes de priorisation proposés par Compétence Culture? Si non, en quoi diffèrent-ils?

C. Appréciation de la démarche d'identification des besoins

9. Quels sont les points positifs de la démarche d'identification des besoins de formation réalisée en 2015-2016?
10. Quels sont les points à améliorer dans la démarche d'identification des besoins de formation réalisée en 2015-2016?

²⁴ Cette grille a été utilisée dans le cadre des entrevues avec les représentants des CRC, DREQ et associations culturelles. Certaines questions ont été omises ou adaptées lors des entrevues avec le CFC de Montréal et Compétence Culture pour tenir compte de leur rôle différent.

11. Y a-t-il des éléments particuliers qui ont dû être considérés dans la réalisation de la démarche d'identification des besoins?

D. Diffusion et transfert des connaissances

12. Les résultats des études de besoins produites ont-ils été diffusés ou rendus disponibles aux différents acteurs de la culture ou de la formation? Si oui, comment et à qui?
13. Avez-vous tenu des activités de transfert des connaissances à la suite de la production de votre ou vos études de besoins? Lesquelles? Qui était le public visé?

II. PERTINENCE DES FORMATIONS PROPOSÉES EN 2015-2016

A. Description de la démarche de priorisation des formations

14. À la suite de l'identification des besoins, comment s'est fait la priorisation de ces besoins?

Au besoin : Quelles organisations y ont participé?

Quel a été le rôle spécifique du CFC arts et culture de Montréal/de Compétence Culture (y compris du comité de sélection de CC pour le volet multirégional)?

B. Apport du CFC arts et culture de Montréal et de Compétence Culture

15. MONTREAL seulement : Quel est l'apport du CFC arts et culture de Montréal dans la priorisation des besoins et le choix des formations à donner?

16. Quel est l'apport de Compétence Culture dans la priorisation des besoins et le choix des formations à donner?

17. Compétence Culture a-t-il une influence sur le dépôt de projets dans votre région (type de projet proposé, choix des projets, par la consultation du site lefilon.qc.ca, etc.)?

C. Appréciation de la démarche de priorisation des formations

18. D'après vous, le choix des formations offertes en fonction de la priorisation effectuée a-t-il permis de trouver des solutions aux besoins ou problèmes identifiés dans l'analyse des besoins?

19. Quelles sont les points positifs de la façon dont vous avez priorisé les activités de formation?

20. Quels sont les points à améliorer dans la façon dont vous avez priorisé les activités de formation?

21. Y a-t-il des éléments particuliers qui ont dû être considérés dans la priorisation des formations?

III. ÉVALUATION DES FORMATIONS OFFERTES EN 2015-2016

A. Description de la démarche d'évaluation

22. Les formations offertes en 2015-2016 ont-elles été évaluées? Si oui, quelle proportion des formations a fait l'objet d'une évaluation?

23. Comment s'est réalisée l'évaluation des formations?

moyens utilisés

personne responsable

lieu

à quel moment?

Relance : L'évaluation réalisée a-t-elle été faite de façon formelle ou informelle?

24. Quels aspects de la formation ont été évalués? (lire les choix au besoin seulement)

La satisfaction des participants au regard de la formation reçue

Leur perception de l'utilité de la formation ou des apprentissages réalisés

- Le transfert des connaissances acquises dans la formation vers les pratiques en milieu de travail
- Les retombées sur le cheminement de carrière des participants

Y a-t-il d'autres aspects de la formation qui ont été évalués par les outils que vous avez utilisés?

25. Qui a élaboré le ou les outils d'évaluation des formations offertes (fonction de cette personne ou type d'organisation)? Comment cette ou ces personnes ont-elles procédé?
26. Les participants ont-ils tous été interpellés pour participer à l'évaluation de la formation? Si non, quelle proportion l'a été? Le cas échéant, comment les personnes ont-elles été sélectionnées?
27. A-t-on assuré la confidentialité des réponses à l'évaluation? Si oui, comment?

B. Analyse et utilisation des résultats des évaluations

28. Avez-vous établi des critères qui permettent de juger du succès ou non d'une formation? Lesquels?
29. Comment avez-vous utilisé les résultats des évaluations, à quelles fins?

Relance : Quelles suites ont été données aux formations dont les évaluations étaient positives/négatives?

C. Appréciation de la démarche d'évaluation des formations

30. Quels sont les points positifs de la façon dont s'est déroulée l'évaluation des formations?
31. Quels sont les points à améliorer dans la façon dont s'est déroulée l'évaluation des formations?
32. Y a-t-il des éléments particuliers qui ont dû être considérés dans l'évaluation des formations? Lesquels?

IV. CONCLUSION

33. Pour conclure l'entrevue, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur l'identification des besoins de formation, la priorisation de ces formations ou leur évaluation?

Merci de votre collaboration.

ANNEXE III

GRILLE D'ANALYSE I
Études des besoins de formation en culture 2015-2016

Nom du secteur ou de la région :
 Nom de l'association ou de l'organisation :
 Référence complète de l'étude de besoins :
 Information complémentaire :

Éléments à analyser	Résultats	Commentaires
Source(s) utilisées pour identifier les besoins de formation	<input type="checkbox"/> Études ou recherches menées par l'organisme <input type="checkbox"/> Sources d'information secondaires. Précisez lesquelles : <input type="checkbox"/> Consultation des acteurs du secteur. Précisez (qui, combien, de quelle façon) : <input type="checkbox"/> Autres sources d'information. Précisez lesquelles :	
Méthodes retenues pour identifier les besoins de formation, le cas échéant	<input type="checkbox"/> Sondage en ligne <input type="checkbox"/> Sondage téléphonique <input type="checkbox"/> Groupe de discussion <input type="checkbox"/> Autre, précisez :	
Année de production ou de publication des données		
Source de financement de l'étude (si connue)		
Fréquence de publication (si disponible)		
Référence à Compétence Culture ou au CFC		
Nature de la contribution de CC ou du CFC		
Référence aux publications de Compétence Culture ou du CFC		
Nature des méthodes employées pour sonder les besoins de formation	<input type="checkbox"/> Questions fermées <input type="checkbox"/> Questions ouvertes ou espace pour des commentaires <input type="checkbox"/> Relance quant à d'autres besoins Autres :	
Correspondance avec les axes de priorisation (Compétence Culture ou CFC arts et culture de Montréal)		
Recensement d'autres besoins (hors axes)		
Méthode quantitative ou qualitative		
Provenance de la base de données/manière dont elle a été constituée (p. ex. : membres de		

Éléments à analyser	Résultats	Commentaires
l'organisme, abonnés à une infolettre, etc.)		
Taille de l'échantillon (vs population)		
Couverture du secteur : couverture des sous-secteurs, professions		
Taux de réponse		
Nombre de sources de données		
Variété des répondants (travailleurs, associations, entreprises, etc.)		
Triangulation des données (plusieurs sources utilisées pour identifier les besoins)		
Pratiques qui paraissent porteuses (opinion de l'analyste)	--	
Pratiques à améliorer (opinion de l'analyste)	--	
Éléments ou limites à considérer		

GRILLE D'ANALYSE II

Correspondance entre les besoins de formation identifiés et les formations offertes 2015-2016

Nom du secteur ou de la région :

Nom de l'association culturelle ou du CRC :

Nombre total de formation :

Tableau 1 – Grille d'analyse de la correspondance entre les besoins identifiés et la programmation des formations priorisés

Besoin ou problème identifié	Formations offertes	Nombre d'heures par formation	Nombre de séances	Nombre de participants (total)	Nouveau (oui/non)	Axe de priorisation	Commentaires
VOLET RÉGIONAL –							

Tableau 2 – Grille d'analyse des bonnes pratiques, des pratiques à améliorer et des limites à considérer

Éléments à analyser	Éléments à signaler	Commentaires de l'analyste
Bonnes pratiques		
Pratiques à améliorer		
Éléments ou limites à considérer		

GRILLE D'ANALYSE III
Évaluation des formations 2015-2016

Nom du secteur :

Nom de l'association :

Éléments à analyser	Résultats	Commentaires
Type d'évaluation (moyens utilisés, questions ouvertes/fermées)		
Évaluation formelle ou informelle		
Échelle utilisée dans les questions fermées		
Nombre de questions		
Mode d'administration de l'évaluation (en personne, par courriel, etc.)		
Temps écoulé entre la formation et l'évaluation		
Aspects de la formation évalués	<input type="checkbox"/> La satisfaction des participants <input type="checkbox"/> Leur perception de l'utilité de la formation ou des apprentissages réalisés <input type="checkbox"/> Le transfert des connaissances acquises dans la formation vers les pratiques en milieu de travail <input type="checkbox"/> Les retombées sur le cheminement de carrière des participants <input type="checkbox"/> Le formateur <input type="checkbox"/> L'organisation de la formation/logistique <input type="checkbox"/> Autres	
Présence de critères de succès pour l'évaluation des formations		
Nature des critères d'évaluation		
Bonnes pratiques (opinion de l'analyste)	--	
Pratiques à améliorer (opinion de l'analyste)	--	
Éléments ou limites à considérer		