



**ÉTUDE TRIENNALE
DES
BESOINS DE FORMATION CONTINUE
DANS LE
SECTEUR DE L'AUDIOVISUEL
2017-2020**

MAI 2017

ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de besoins de formation en audiovisuel a été réalisée par la firme RH Conseil mandatée par L'inis, mutuelle de formation

Elle a été réalisée sous la responsabilité des personnes suivantes :

COORDINATION DE PROJET

Samuel Escobar, directeur - Service de la formation professionnelle continue, L'inis

Karine Martin, chargée de projets - formations mutualisées – Service de la formation professionnelle continue, L'inis

GESTION DE PROJET

Line Côté
Associée principale
RH Conseil

ENTREVUES ET ANIMATION DES GROUPES DE DISCUSSION

Line Côté
Sylvie Lasser
Ressources consultantes
RH CONSEIL

Karine Martin, chargée de projets - formations mutualisées – Service de la formation professionnelle continue, L'inis

RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET RÉDACTION

Line Côté
Maryse Tremblay
Ressources consultantes
RH CONSEIL

TRAITEMENT, ANALYSE DE DONNÉES ET RÉDACTION

Line Côté
Sylvie lasser
Maryse Tremblay
Ressources consultantes
RH CONSEIL

ISBN 978-2-9805992-7-9
Dépôt légal – 2e trimestre 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF ET RECOMMANDATIONS	1
1. APPROCHE DIAGNOSTIQUE	6
1.1 OBJECTIFS DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE	6
1.2 DÉMARCHE DE CONSULTATION	7
1.3 PRÉSENTATION DU RAPPORT	9
2. COUP D'ŒIL SUR L'INDUSTRIE DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE	10
2.1 DYNAMIQUE DE L'INDUSTRIE AUDIOVISUELLE	10
2.2 L'INDUSTRIE DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE EN VOLUMES ET EN CHIFFRES	11
2.2.1 PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE	12
2.2.2 PRODUCTION TÉLÉVISUELLE	14
2.3 LES GRANDS DÉFIS DU SECTEUR DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE	24
2.3.1 NOUVELLES TECHNOLOGIES DE CRÉATION, PRODUCTION ET DIFFUSION	26
2.3.2 CHANGEMENTS DANS LES HABITUDES DE CONSOMMATION	30
2.3.3 NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER ET DE PRODUIRE DU CONTENU	35
2.3.4 OUVERTURE AUX MARCHÉS INTERNATIONAUX	38
2.3.5 CHANGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT ET AUX MODÈLES D'AFFAIRES	45
3. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DU DIAGNOSTIC	55
3.1 ENTREVUES AUPRÈS DES EXPERTS DU MILIEU ET DES PARTENAIRES DE SOUTIEN À LA PRODUCTION	55
3.2 GROUPE DE DISCUSSION	56
3.3 LA COLLECTE PAR SONDAGE EN LIGNE	57
3.4 PORTRAIT DES GROUPE PROFESSIONNELS COUVERTS PAR L'ENQUÊTE	59
3.5 MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ANALYSE DES DONNÉES	61
3.6 LES DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES INTERVENANTS DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE	62
4. LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES INTERVENANTS DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION AUDIOVISUELLE	64
4.1 GESTION DES PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES	64
4.1.1 LES BESOINS DES ÉQUIPES DE PRODUCTION SELON LES PRODUCTEURS DES MAISONS DE PRODUCTION	64
4.1.2 LES BESOINS DES GESTIONNAIRES DE PRODUCTION	101
4.2 SCÉNARISATION ET RÉALISATION	121
4.2.1 LES BESOINS DES SCÉNARISTES ET DES RÉALISATEURS	121
4.3 INTERPRÉTATION, DOUBLAGE ET CASCADES	140
4.3.1 LES DÉFIS ET ENJEUX DES INTERPRÈTES FRANCOPHONES ET ANGLOPHONES	140
4.3.2 LES BESOINS DES INTERPRÈTES FRANCOPHONES	141
4.3.3 LES BESOINS DES INTERPRÈTES ANGLOPHONES	157
4.3.4 LES BESOINS EN PERFORMANCE ET COORDINATION DE CASCADES	171
4.4 COORDINATION ET LOGISTIQUE	177
4.4.1 LES BESOINS DES MÉTIERS LIÉS À LA COORDINATION ET À LA LOGISTIQUE	177

4.5 CAMÉRAS ET POSTPRODUCTION	191
4.5.1 LES BESOINS DES MÉTIERS LIÉS À LA CAMÉRA ET À LA POSTPRODUCTION	191
4.6 DIRECTION ARTISTIQUE	207
4.6.1 LES BESOINS DE LA DIRECTION ARTISTIQUE	207
4.7 ARTISANS	218
4.7.1 LES BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES ARTISANS	218
4.8 ILLUSTRATION, ANIMATION ET EFFETS VISUELS	236
4.8.1 LES BESOINS TELS QUE VUS PAR LES ENTREPRISES EN ANIMATION ET EN EFFETS VISUELS	236
4.8.2 LES BESOINS VUS PAR LES ILLUSTRATEURS ET LES PROFESSIONNELS DE L'ANIMATION	249
4.9 MUSIQUE À L'IMAGE	262
4.9.1 LES BESOINS DES CRÉATEURS DE MUSIQUE À L'IMAGE	262
5. LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES	279
5.1 COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LA TRANSFORMATION DE LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE	279
5.2 LES BESOINS DE FORMATION EN GESTION ET EN TRAVAIL D'ÉQUIPE	281
5.3 LES BESOINS DE FORMATION EN COMMUNICATION ET EN RELATIONS INTERPERSONNELLES	283
5.4 LES BESOINS DE FORMATION EN COORDINATION DU TRAVAIL	284
5.5 LES BESOINS DE FORMATION EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	286
5.6 LES BESOINS DE FORMATION SUR LES DROITS ET LES ASPECTS LÉGAUX DANS UNE PRODUCTION AUDIOVISUELLE	287
5.7 LES BESOINS DE FORMATION EN GESTION DE CARRIÈRE	288
5.8 LES BESOINS DE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT	289
5.9 LES BESOINS DE FORMATION EN PROMOTION	291
6. LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	293
6.1 LA PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES	293
6.2 LES MOTIVATIONS À PARTICIPER À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE	294
6.3 LES OBSTACLES À LA PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE	295
6.4 LES CONDITIONS FAVORABLES À LA PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE	297
6.5 LES FORMULES DE FORMATION PRIVILÉGIÉES PAR LES DIFFÉRENTS GROUPES PROFESSIONNELS	299
BIBLIOGRAPHIE	301
ANNEXE 1 – EXPERTS CONSULTÉS	306
ANNEXE 2 – PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION	307

Sommaire exécutif et recommandations

Le diagnostic des besoins de formation continue pour le secteur de la production audiovisuelle vise à dégager le portrait le plus exhaustif possible des besoins de perfectionnement et de développement professionnel de l'ensemble des intervenants de l'industrie de l'audiovisuel pour les trois années à venir. RH Conseil a été mandaté pour déterminer les tendances d'évolution de l'industrie et mesurer leur impact sur les compétences requises des travailleurs qui œuvrent dans le domaine de l'audiovisuel.

La démarche méthodologique utilisée pour réaliser cette étude triennale comporte une recherche documentaire, une série d'entrevues avec des représentants clés de l'industrie ainsi que des experts des groupes professionnels, des groupes de discussion exploratoires avec des travailleurs représentatifs des divers champs d'expertise de l'audiovisuel et finalement, un sondage en ligne auprès de l'ensemble des membres actifs de la mutuelle L'inis.

Sur une population totale de 17 407 travailleurs du secteur, le sondage en ligne a permis de consulter 1 204 travailleurs des divers domaines d'expertise du secteur de l'audiovisuel. La marge d'erreur se situe donc à 2,72 pour un niveau de confiance de 95 %. Cependant, certains groupes sont mieux représentés que d'autres et à l'analyse des données recueillies, deux constats importants s'imposent : le taux de participation des travailleurs en région est très faible et il en est de même des représentants de la relève pour tous les groupes professionnels consultés, sauf pour les interprètes et les illustrateurs.

Il y a plus de trois ans, lors de la dernière étude triennale, plusieurs changements majeurs avaient déjà pris place et exigeaient des travailleurs de développer leur capacité à utiliser les différentes technologies numériques qui ont remplacé les outils et équipements traditionnels. Dans certains cas, notamment le domaine de la caméra et de la postproduction, l'organisation du travail a dû être revue et faire place à des nouvelles fonctions de travail pour la gestion des données numériques. Les producteurs ont été confrontés à d'importants défis de gestion afin de créer des concepts originaux et rentabiliser les investissements consentis.

Le virage entamé est maintenant irréversible et on y voit plus clair sur la forme que doivent prendre les transformations à mettre en place. Les technologies numériques ont drastiquement changé les habitudes de consommation des auditoires. Ces changements dans les habitudes de consommation ont un impact sur la diffusion des œuvres qui doivent devenir de plus en plus accessibles, mais également sur la création de contenus qui doivent s'adapter aux nouveaux écrans et styles de consommation. Ces habitudes sont maintenant ancrées et toutes les mailles de la chaîne doivent s'adapter. Ces technologies continuent à modifier les façons de faire des intervenants dans la chaîne de production audiovisuelle. Elles créent un bouleversement des frontières entre les métiers et exigent des travailleurs plus de rapidité et de flexibilité ce qui leur demande d'adapter leurs pratiques professionnelles. Le grand défi actuellement

sera de développer les compétences pour être capable d'optimiser l'organisation du travail de l'ensemble de la chaîne de valeur de création-production-diffusion.

D'autre part, les défis de gestion sont encore nombreux. La production multiplateforme sur le Web est devenue un incontournable. Ce type de production demande à revoir aussi toutes les façons de faire à la lumière des défis de la production Web. Ce nouveau marché ouvre les portes à de multiples opportunités, mais pose aussi d'importants défis, notamment au niveau de la monétisation et de la diffusion sur le Web. De nouveaux modèles d'affaires adaptés devront se développer et la gestion stratégique des contenus et des mégadonnées devra être prise en considération.

Pour soutenir le développement des compétences qui favoriseront l'intégration de tous ces changements dans les pratiques professionnelles des intervenants de la chaîne de valeur, le plan de formation de la mutuelle L'inis devra prioriser ses interventions et se montrer stratégique pour accompagner les différents groupes professionnels selon leurs besoins particuliers d'adaptation aux transformations qui perturbent leur travail. L'objectif prioritaire des interventions de formation devra être d'accroître la capacité des équipes de production à mettre en place une organisation du travail efficace pour soutenir la performance des productions audiovisuelles réalisées au Québec.

Dans ce but, plusieurs recommandations de nature variée sont présentées.

Il est recommandé de :

1. Assurer le suivi de l'évolution du secteur de la production audiovisuel.

- Maintenir la veille stratégique et technologique instaurée par le RFAVQ afin de suivre l'évolution du secteur de la production audiovisuelle afin d'en évaluer les impacts sur les compétences des travailleurs du secteur de la production audiovisuelle.
- Soutenir le développement et l'innovation en instaurant des tribunes favorisant le partage des expertises et des innovations comme, par exemple, la réalité virtuelle et augmentée, l'intelligence artificielle, etc.

2. Proposer une offre de formation de type programme avec des activités modulaires réparties sur une période de temps prédéterminé.

- Développer un programme en gestion de production audiovisuelle et le structurer autour de trois fonctions de gestion stratégiques au développement des maisons de production, soit les producteurs, les directeurs de production et les comptables de production.

3. Prioriser les activités de formation axées sur l'optimisation des processus de travail et favoriser les regards croisés en adoptant des approches qui encouragent les échanges, le coaching et la collaboration entre les groupes professionnels sur des projets de travail concrets.

- Favoriser le développement d'une offre de formation croisée entre les producteurs de contenu, les scénaristes et les réalisateurs de façon à répondre à leurs besoins de coordination et à améliorer leur capacité de travailler efficacement en équipe.
- Maintenir et actualiser l'offre de formation visant à renforcer la relation du réalisateur et de l'interprète.
- Développer une offre de formation adaptée aux différents types d'équipes (équipe de producteurs, équipe de tournage, équipe effets visuels et animation, etc.) visant à développer l'agilité et la flexibilité ainsi que la rapidité de réaction. Cette offre devrait outiller les équipes avec des méthodes de travail Agiles ainsi que viser à clarifier ou à redéfinir les interactions entre les membres des équipes. Ces formations pourraient s'adresser à des équipes réelles en entreprises ou hors entreprises.
- Développer une offre de formation pour tous les groupes professionnels concernés par la direction de production, la coordination et la logistique portant sur des méthodes d'optimisation des processus de travail sur les plateaux de tournage.

4. Structurer des événements de sensibilisation et d'échanges afin de favoriser la réflexion et la compréhension de la transformation de la chaîne de valeur de la production audiovisuelle et ainsi réduire les résistances au changement.

- Organiser des rencontres annuellement avec les acteurs principaux de l'industrie pour une vision avant-gardiste du secteur de la production audiovisuelle.
- Développer une formation s'adressant à l'ensemble des intervenants d'une production pour réfléchir sur la manière de faire face à l'ambiguïté causée par la généralisation des procédés numériques.

5. Élaborer un plan triennal visant l'amélioration des compétences disciplinaires des différents groupes professionnels ainsi que le développement de l'employabilité par l'ouverture de nouveaux marchés.

- Développer une offre de formation pour les interprètes francophones qui leur permettra :
 - d'ajuster leur capacité d'interprétation en fonction de l'évolution des technologies ;
 - de développer leur employabilité par l'accès à de nouveaux marchés de travail comme le doublage et le jeu vidéo ;
 - d'être mieux outillés pour se préparer à des auditions.

- Concevoir, en parallèle, une offre de formation adaptée aux besoins prioritaires des interprètes anglophones en interprétation et en doublage ;
 - Préparer la relève de cascadeurs et leur donner accès à des formations bilingues ;
 - Proposer aux scénaristes et aux réalisateurs une offre de formation visant à accroître leur capacité à :
 - raconter une bonne histoire et à la vendre ;
 - recourir aux nouvelles formes narratives pour des productions multiplateformes ;
 - faire le découpage et estimer les coûts d'un scénario ;
 - développer la maîtrise des logiciels appropriés à leur fonction de travail.
 - Élaborer une offre de formation pour les artisans visant à les sensibiliser à l'impact des technologies numériques sur leur travail, favorisant l'acquisition de compétences et de méthodes de travail adaptées à l'ère du numérique et favorisant une réflexion sur les ajustements nécessaires dans leurs façons de faire.
 - Poursuivre le transfert des compétences et de l'organisation du travail vers le numérique pour les experts de la caméra et de la postproduction.
 - Faciliter le transfert des compétences des directions artistiques vers l'intégration des outils numériques dans leur travail.
 - Assurer le développement de la relève pour la direction technique et la coordination de la production dans les entreprises d'animation et d'effets visuels.
 - Élaborer une offre de formation visant à combler le besoin d'amélioration des compétences et des logiciels artistiques dans les entreprises d'animation et d'effets visuels.
 - Développer les compétences disciplinaires des illustrateurs afin de leur permettre de mieux comprendre les opportunités de travail dans le secteur de la production audiovisuelle.
6. Concevoir une offre de formation pour les compétences transversales les plus susceptibles d'aider à améliorer le climat de travail jugé difficile par les différents groupes professionnels.
- Miser sur les compétences facilitant le développement des compétences de gestion de projets et du travail d'équipe.
 - Proposer une formation visant à outiller les intervenants à la communication efficace et à l'établissement de relations interpersonnelles positives.
7. Intégrer dans l'offre de formation la relève et les travailleurs en région, grands absents du diagnostic.

- Exposer la problématique de participation de ces deux groupes aux membres de la mutuelle et rechercher conjointement des solutions pour corriger la situation lors du prochain diagnostic triennal.
- Miser sur la notoriété de L'inis pour mettre en place une stratégie d'attraction de la relève des différents groupes d'expertise et les inciter à participer à des activités de formation.
- Planifier une offre de formation spécifique pour les travailleurs en région.

8. Évaluer la pertinence de la pratique de traduction des sondages en ligne pour la collecte de données auprès des membres de certaines organisations membres de la mutuelle.

- Réexaminer, conjointement avec les représentants de IATSE 667 et de la DGC, la pertinence de maintenir la traduction du sondage en ligne puisque très peu de répondants se sont prévalus de cette option.

1. Approche diagnostique

1.1 Objectifs de l'étude diagnostique

Cette nouvelle étude diagnostique triennale procure à L'inis, mutuelle de formation, une actualisation du portrait de l'industrie de l'audiovisuel et des tendances qui ont affecté son évolution au cours des dernières années. Dans ce but, un effort de prospective a pris place afin de consolider les compétences des intervenants de l'industrie audiovisuelle pour relever les défis dans le futur.

Pour tenir compte des enjeux auxquels est confrontée l'industrie audiovisuelle, le diagnostic des besoins de formation s'appuie sur une représentation systémique des différentes composantes du processus de production d'une œuvre audiovisuelle et de ses différentes interfaces. Il vise l'identification des besoins de formation continue pour les professions stratégiques touchées par l'évolution du secteur et qui doivent développer des compétences pour jouer un rôle efficace dans cet univers changeant.

Dans ce contexte, le mandat du consultant consiste donc à :

- identifier les facteurs d'évolution, les grands enjeux, les perspectives de développement du secteur (économiques, réglementaires, technologiques, pratiques de consommation des contenus audiovisuels incluant les médias numériques convergents, les effets visuels et animation, les modèles d'affaires en usage ici et à l'étranger) afin de dégager les tendances significatives qui affecteront l'industrie au cours des trois prochaines années ;
- consulter les parties prenantes significatives du secteur, notamment les experts du secteur de l'audiovisuel, les employeurs, les travailleurs, les fournisseurs de services et les représentants de l'industrie des multimédias ainsi que des effets visuels et de l'animation, contributeurs sous diverses formes aux productions audiovisuelles ;
- réaliser une recherche quantitative et qualitative auprès des groupes représentatifs des métiers intervenant dans la chaîne de valeur des productions audiovisuelles ;
- identifier les principales problématiques de compétences de la main-d'œuvre ;
- dégager des recommandations et des pistes d'action stratégiques et opérationnelles de développement des compétences des ressources humaines pour l'ensemble de l'industrie de la production audiovisuelle.

Les livrables produits par cette étude des besoins de formation continue sont :

- Un portrait actualisé de l'évolution de l'industrie de l'audiovisuel canadienne et du positionnement actuel du Québec face à ces facteurs de développement ;
- Le classement des métiers de l'industrie selon la Classification nationale des professions (CNP) ;
- Une analyse des enjeux de compétences rencontrés par la main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'audiovisuel ;
- Des recommandations de pistes d'action pour le développement des compétences des ressources humaines de l'industrie de l'audiovisuel.

1.2 Démarche de consultation

Pour réaliser cette étude diagnostique sur les besoins de formation continue, RH Conseil a travaillé en étroite collaboration avec la chargée de projet de L'inis pour mener une vaste collecte d'informations auprès des intervenants du secteur de l'audiovisuel. Cette consultation du milieu s'est échelonnée de la mi-septembre 2016 jusqu'à la fin-avril 2017.

Pour atteindre les objectifs visés par cette étude, RH Conseil a mis en place un ensemble d'activités de recherche visant à collecter, à analyser et à valider les informations nécessaires à la compréhension de l'évolution du secteur de l'audiovisuel ainsi qu'à identifier les besoins de perfectionnement de sa main-d'œuvre.

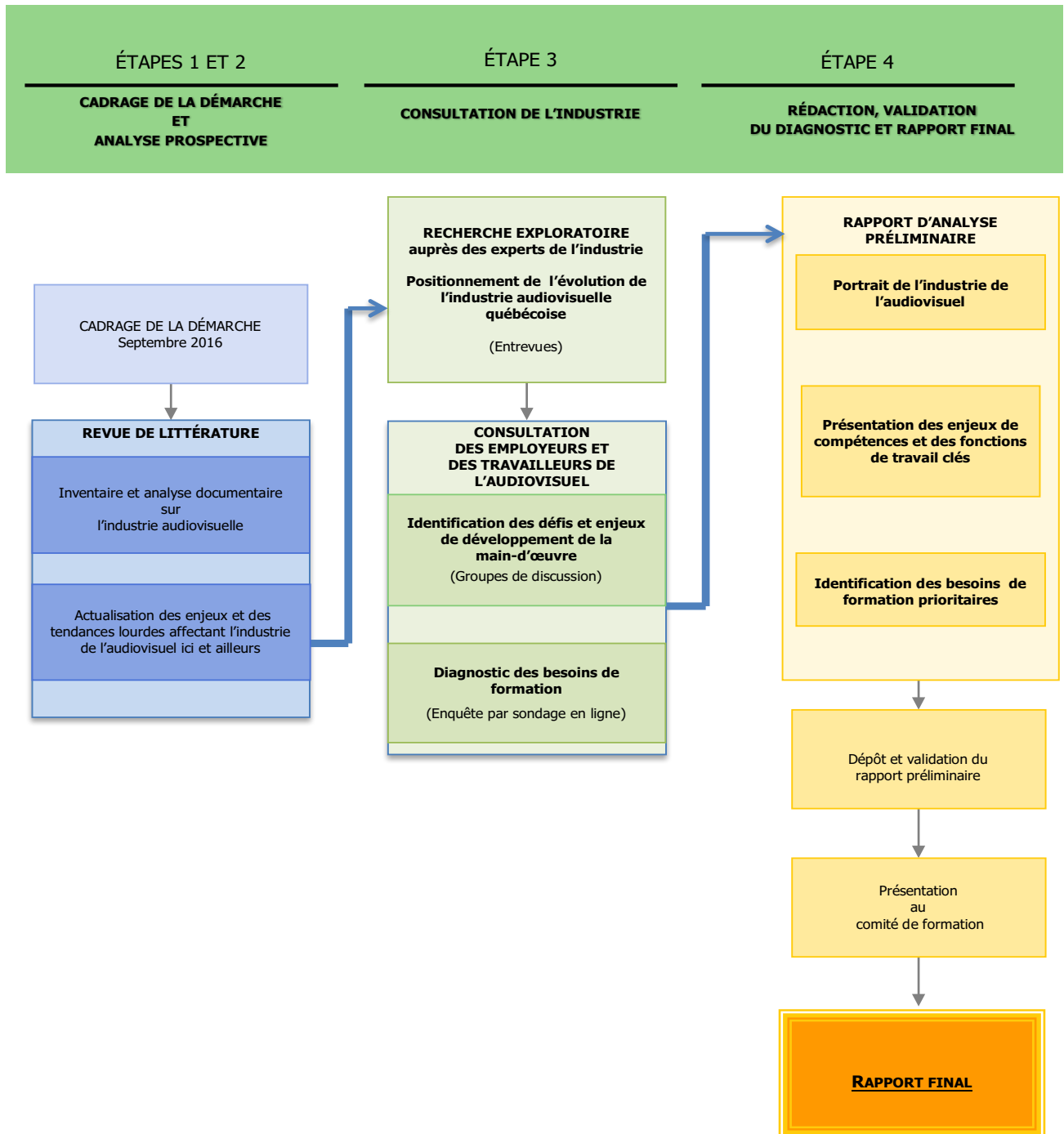
Pour réaliser cette étude, l'approche privilégiée a favorisé la concertation de plusieurs intervenants du milieu, soit :

- les experts et partenaires contribuant à l'activité de l'industrie audiovisuelle ;
- les différents groupes professionnels associés à la chaîne de production audiovisuelle.

Les principales activités de recherche réalisées sont les suivantes :

- Revue de littérature approfondie afin de retracer les différentes sources documentaires et statistiques pertinentes à la définition du secteur et à la description de son évolution au cours des trois dernières années (voir bibliographie) ;
- Réalisation, de novembre 2016 à janvier 2017, d'une trentaine d'entrevues exploratoires auprès de représentants clés du secteur et d'experts de l'audiovisuel afin de connaître leur perception du contexte et des défis de l'industrie ;
- Préparation et animation de vingt groupes de discussion en novembre et décembre 2016 avec des représentants des différents groupes professionnels du secteur de l'audiovisuel afin de mieux cerner les enjeux en termes de compétences : producteurs, gestionnaires de production, réalisateurs, scénaristes, interprètes, cascadeurs, créateurs de musique à l'image, édition musicale, direction artistique, professionnels de l'animation et de l'illustration, coordination et logistique, techniciens caméras, scénographie-décors, coiffure-costumes-maquillage, son, éclairage, scripte et postproduction ;
- Élaboration d'une stratégie de collectes de données quantitatives et validation des questionnaires auprès des associations, regroupements et organisations syndicales membres de la mutuelle (janvier-février 2017) ;
- Mise en ligne et suivi d'un sondage auprès de 17 500 membres des associations, regroupements et organisations syndicales sur la période du 26 février 2017 au 15 mars 2017 ;
- Traitement et analyse des données de seize questionnaires représentant des groupes professionnels différents ;
- Rédaction d'un rapport diagnostique sur les besoins de perfectionnement et formulation de recommandations à L'inis, mutuelle de formation.

Figure 1 - Démarche de consultation



1.3 Présentation du rapport

Sur la base des informations recueillies au cours de cette vaste consultation, le rapport sera structuré autour de cinq aspects clés du diagnostic.

1- Coup d'œil sur l'industrie de la production audiovisuelle (Section 2)

Dans un premier temps, afin de bien comprendre le contexte d'exercice des maisons de production, un bilan du secteur de l'audiovisuel sera brièvement présenté afin de situer les résultats obtenus au cours des dernières années.

Un portrait de l'évolution du secteur et des principales tendances fera suite et servira de mise en contexte pour mieux comprendre l'environnement dans lequel évoluent les différents intervenants de la chaîne de production audiovisuelle.

2- L'approche méthodologique du diagnostic (Section 3)

Dans ce chapitre, la démarche et l'approche méthodologique mise en place pour la réalisation du diagnostic des besoins de formation continue seront décrites. L'échantillon global sur lequel s'appuie l'analyse des besoins de développement des compétences sera ensuite présenté.

3- Les besoins de développement des compétences des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle (Section 4)

Cette section présente les données recueillies et l'analyse réalisée pour chacun des groupes professionnels constitués afin de faciliter la collecte auprès des intervenants du secteur. On y présentera en premier lieu les défis et enjeux tels que formulés par les participants aux différents groupes de discussion qui ont pris place. Suivra une analyse des données recueillies pour chacun des groupes professionnels. Cette analyse sera structurée par champs de compétences disciplinaires et mènera à l'identification des besoins de formation continue prioritaires.

4- Les compétences transversales (Section 5)

Cette section spécifique aux compétences transversales incluses dans l'enquête mettra en évidence les besoins communs entre les différents groupes professionnels. Elle sera aussi structurée par champs de compétences de façon à faire ressortir les compétences transversales qui ont suscité le plus d'intérêt pour l'ensemble des intervenants consultés.

5- Les pratiques de développement professionnel (Section 6)

Finalement, une analyse globale pour l'ensemble des répondants mettra en lumière les motivations ainsi que les obstacles à la participation à des activités de formation. Cette section du rapport permettra de découvrir les conditions gagnantes à mettre en place pour faciliter cette participation ainsi que les formules à privilégier pour la diffusion de ces formations.

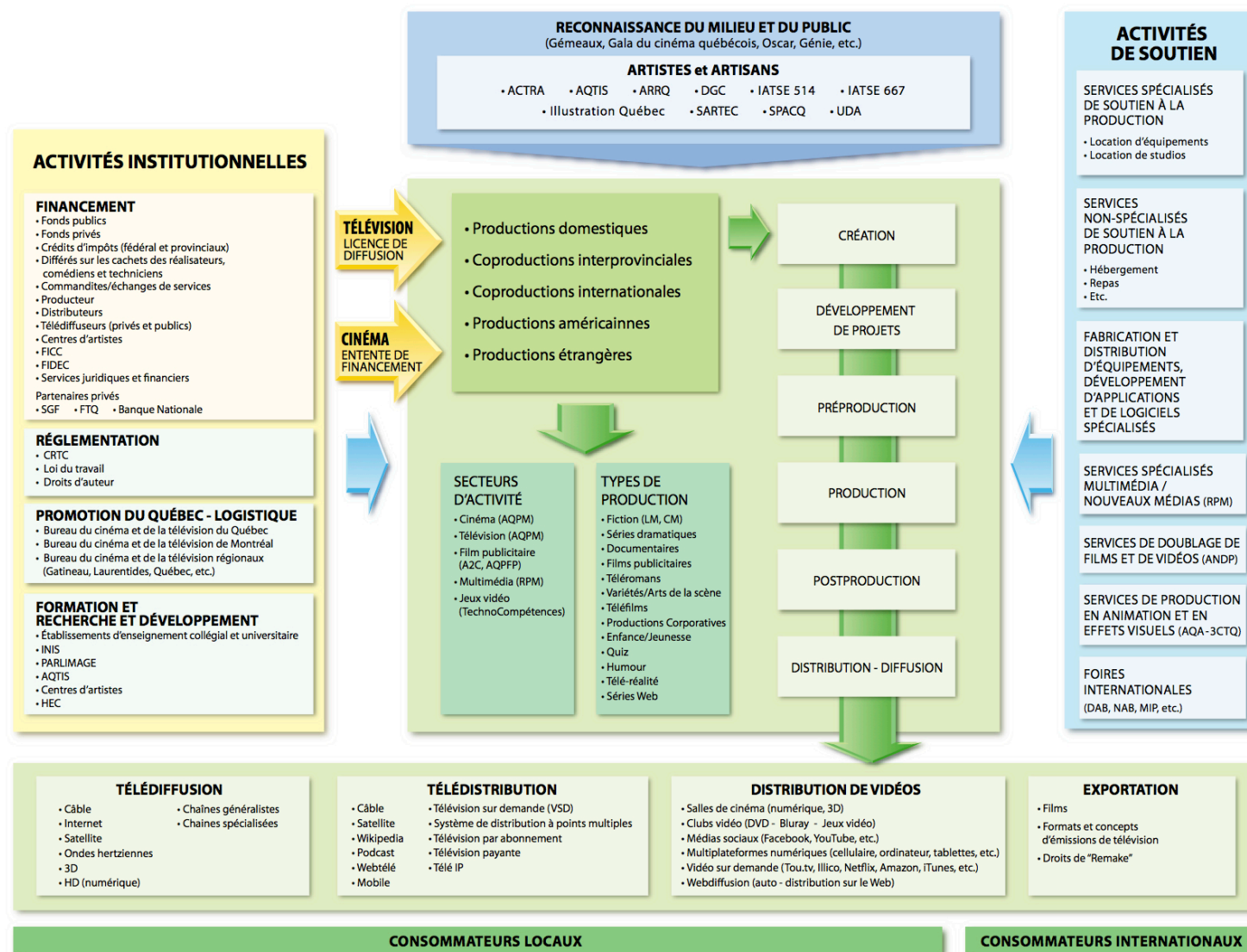
2. Coup d'œil sur l'industrie de la production audiovisuelle

2.1 Dynamique de l'industrie audiovisuelle

En 2013, la précédente étude des besoins de perfectionnement réalisée présentait un cadre conceptuel complet de l'industrie cinématographique et télévisuelle du Québec (Graphique 1). Ce cadre décrivait de manière exhaustive les divers intervenants du milieu et de la chaîne de valeur de la production audiovisuelle soutenant le modèle économique. Cette dynamique a été actualisée afin de refléter la nouvelle réalité en 2017. De nouveaux acteurs et de nouvelles activités ont été ajoutés et certaines activités ont été supprimées parce que leur utilité est devenue obsolète avec l'intégration des pratiques numériques.

Le présent rapport aura pour objectif d'analyser à nouveau cette dynamique et de préciser les tendances qui en affectent l'évolution et demandent aux multiples intervenants du secteur de la production audiovisuelle d'adapter leurs compétences à ces transformations.

Graphique 1 - Dynamique de l'industrie cinématographique et télévisuelle au Québec



SOURCE : RH Conseil, 2017

2.2 L'industrie de la production audiovisuelle en volumes et en chiffres

En 2014-2015, la production cinématographique et télévisuelle au Canada a atteint des records. Le volume global de la production cinématographique et télévisuelle a augmenté de 19,6 % s'établissant à tout près de 7,1 milliards de dollars¹ procurant 148 500 emplois (équivalents temps plein) et ajoutant près de 9 milliards de dollars au produit intérieur brut national². Au Québec, il s'agirait de 36 590 emplois directs créés par cette industrie.³ En 2016, le volume global diminuait à 6,76 milliards de dollars (soit une baisse de 3 % par rapport à 2015) ce qui équivaut à une baisse de 4 % au niveau des emplois qui se situaient à près de 140 600 emplois temps pleins, pour un produit intérieur brut de 8,5 milliards de dollars (une baisse de 5 % par rapport à 2015)⁴.

Alors que l'augmentation observée en 2010-2012 était imputable à une hausse de la production canadienne⁵, environ les deux tiers de l'augmentation survenue pour le rapport de 2015 sont attribuables à une hausse d'activités en production étrangère et prestation de services de production⁶. Une tendance qui se maintient pour 2016. Ce secteur a vu son volume s'élever de 774 millions de dollars, soit de 42,4 %. Plus des trois quarts de cette augmentation se sont produits en Colombie-Britannique. L'Ontario (21 % du total national) et le Québec (11 % du total national), font toutefois figure honorable⁷.

Malgré que la hausse de la production soit majoritairement attribuable à l'augmentation de la production étrangère, la production canadienne n'a pas pour autant diminué. Celle-ci a augmenté de 8,7 % en 2014–2015, son volume s'élevant à tout près de

¹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.7. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

² ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.9. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

³ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.12. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁴ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.4. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

⁵ La production cinématographique et télévisuelle se compose de trois grands secteurs selon Profil 2016 :

1. La production canadienne se subdivise elle-même en deux sous-secteurs : la production télévisuelle (la télévision canadienne) et la production cinématographique (le cinéma canadien). 2. La production étrangère et les services de production regroupent les longs métrages et les émissions de télévision réalisées au Canada par des producteurs étrangers ou par des producteurs canadiens pour le compte de collègues étrangers 3. La production interne est constituée d'émissions de télévision réalisées par les télédiffuseurs canadiens dans leurs propres installations, par opposition à celle qu'ils commandent à des maisons indépendantes ou à des maisons qui leurs sont affiliées. Elle se compose essentiellement de bulletins de nouvelles et d'émissions de sport et d'actualités. (p.4)

⁶ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.6. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁷ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.6. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

3 milliards de dollars ce qui représente l'un des plus forts volumes recensés ces dix dernières années⁸.

Ce rapport portera principalement sur les trois grands secteurs de la production canadienne tels que définis par le Profil 2016 : la production cinématographique, la production télévisuelle et la production pour les médias numériques et convergents. À ces trois secteurs, sera ajouté celui de la production publicitaire et une brève incursion sera proposée dans trois industries en effervescence, celles des effets visuels, de l'animation et du jeu vidéo.

2.2.1 Production cinématographique

2.2.1.1 Portrait global

Depuis le dernier diagnostic qui relevait un sommet décennal de 381 millions de dollars pour 2011-2012, la production cinématographique a connu des hauts et des bas, enregistrant une croissance, au final, assez minime. Son volume s'établit, en 2015-2016, à 255 millions de dollars⁹, soit son volume le plus faible en 10 ans. Ce volume a pris la forme de 94 longs métrages destinés aux salles. Quelque 80 % de ces films sont principalement des fictions¹⁰. Les productions de langue française ou autres représentent 33 longs métrages.

Ce retour autour de la moyenne décennale (333,6 millions) s'expliquerait en partie par la diminution de la production de langue anglaise qui a chuté à 178 millions de dollars (par rapport aux deux années précédentes qui ont cumulé 274 millions en 2013-2014 et 249 millions pour 2014-2015), bien que le nombre de films soit passé de 59 à 70 en 2014-2015¹¹. Un écart qui s'explique par des productions de films à plus petits budgets. La production de langue française s'est aussi contractée de 20 % passant à 178 millions de dollars¹².

L'Ontario enregistrerait une croissance marquée lors du dernier rapport sur les besoins de formations en 2012.¹³ Suite à un recul en 2014-2015 où le volume des maisons ontariennes chutait de 24,7 %, ce qui réduisait leur part du volume du sous-secteur à

⁸ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.21. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁹ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.12. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹⁰ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.61. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹¹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.81. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹² ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.61. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹³ RH Conseil, « *Étude des besoins de perfectionnement 2013-2016* » réalisée pour le compte du Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ), mai 2013, p.19.

29 %¹⁴, elles sont revenues accoter le Québec en 2015-2016. Ainsi, les deux provinces se partagent 36 % du volume national¹⁵. Le succès marqué de la Colombie-Britannique en 2015, dont le volume avait quintuplé et se trouvait à son niveau le plus élevé en dix ans,¹⁶ a diminué de 23,6 % pour se retrouver, en 2016, à 16 % du volume national.

Le recul observé dans le volume des productions de langue anglophone est en partie imputable à la diminution du financement de provenance étrangère, qui était en hausse depuis quelques années et qui profitait majoritairement à ces productions. L'apport de cette source de financement est retombé à 54 millions en 2014–2015, soit 14 %¹⁷ du portefeuille de financement des productions. Le recul du volume d'œuvres de fiction qui avaient été un facteur important de production en 2015 est redescendu en 2016 et justifie aussi cette baisse. On constate ainsi une contraction de 37,8 % des productions d'œuvres de fiction¹⁸.

Cet écart s'est vu en partie épongé par l'apport plus grand de sources de financement public provincial, notamment les fonds de soutien du long métrage au Québec et en Ontario, qui ont augmenté leur contribution à plus de 54 millions, soit 15 % du total¹⁹. La production cinématographique a d'ailleurs tiré la majeure partie (57 %) de son financement de sources publiques. Cet apport est plus substantiel du côté francophone où 71 % des sommes nécessaires ont été octroyées par un financement public et plus particulièrement par le gouvernement provincial dont le financement représente 25 % du financement (pour les productions anglophones, l'apport de sources provinciales de financement ne représente que 8 % de leur budget)²⁰.

À noter également que 2015 fût une année prolifique en ce qui a trait à la production étrangère en sol canadien. Comme mentionné plus haut, les deux tiers de l'augmentation de la production globale est imputable à cette hausse de films américains et étrangers venus tourner ici, procurant 54 600 emplois à temps plein pour nos travailleurs du secteur et contribuant au PIB canadien de l'ordre de 3,13 milliards

¹⁴ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.80. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹⁵ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.61. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹⁶ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.80. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹⁷ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.61. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹⁸ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.61. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

¹⁹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.81. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

²⁰ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.93. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

de dollars²¹.

Finalement, ce fut une année difficile pour les recettes en salle des productions canadiennes anglophones qui comptabilisent seulement 0,6 % des recettes-guichets, le pire résultat depuis 2007²². Les productions canadiennes francophones ont connu plus de succès puisqu'elles ont été la source de 10,7 % des recettes-guichet.²³ Il est également intéressant de relever que les films américains et étrangers sont ceux qui ont le plus perdu dans le visionnement en salle au Canada, alors que les recettes-guichet des films canadiens dans leur ensemble sont, en fait, demeurées assez stables depuis 2012, se chiffrant entre 24 et 28 millions de dollars²⁴.

2.2.2 Production télévisuelle

2.2.2.1 Portrait global

En 2015-2016, le volume de la production télévisuelle canadienne a franchi la barre des 2,6 milliards²⁵. La production de séries télévisées (majoritairement de fiction, 48 % du total) a connu une hausse de volume passant de 2,14 milliards de dollars à 2,18 milliards ce qui représente un nombre de 709 séries produites²⁶ générant 54 200 emplois (directs et indirects)²⁷.

Il est possible de relever des distinctions entre les marchés de langue anglaise et celui de langue française dans ce secteur. Avant 2014–2015, selon Profil 2015, « le gros de la croissance à ce poste était attribuable au marché de langue anglaise (la production télévisuelle d'expression anglaise a monté de 5,2 %, à 1,89 milliard de dollars en 2014-2015) ; mais, au dernier exercice, la fiction a aussi pris un essor marqué sur le marché de langue française. Son volume y a grimpé de 39,7 %, à un sommet décennal de 268 millions de dollars »²⁸.

²¹ Lemay, Christian (2015), « *Mémoire consultation publique* », rédigé pour le compte de l'Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, des techniciens de l'image, des artistes et des métiers connexes des États-Unis, ses territoires et du Canada (A.I.E.S.T.) Section locale 667.

²² ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.12. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

²³ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.12. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

²⁴ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.83. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

²⁵ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.41. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

²⁶ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.41. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

²⁷ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.27. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

²⁸ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.7. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

Dans le secteur télévisuel, c'est l'Ontario qui détient la plus grande part du volume national (45 %), suivi de près par les producteurs québécois (31 %) qui atteignaient leur niveau le plus élevé en dix ans : 810 millions de dollars²⁹. Malgré tout, les scores de popularité sont inversés. Effectivement, selon le Profil 2015 : « Huit des dix séries télévisées canadiennes les plus populaires au cours de l'année de diffusion 2015 étaient d'expression française et (...) La programmation canadienne captait 56 % de l'écoute sur le marché de langue française pendant l'année de diffusion 2014 contre 28 % sur celui de langue anglaise ».³⁰ Ce constat démontre bien l'attachement des Québécois à leur production télévisuelle.

Une autre distinction au niveau des marchés linguistiques est le financement distinct disponible selon ces deux marchés. Alors que les contenus anglophones attirent davantage de financement de distributeurs canadiens (17 %, par rapport à 1 % pour le marché francophone), de financement de provenance étrangère (14 %, par rapport à 1 % pour le marché francophone) et réalisaient la quasi-totalité des préventes à l'étranger, les producteurs francophones réussissent néanmoins de plus en plus à vendre des formules d'émission³¹. Les budgets de téléseries de fictions du côté francophone ont augmenté au courant de l'année 2014-2015 entre autres grâce au bloc d'avantages tangibles assortis à l'absorption d'Astral Media par Bell Média, dont la concrétisation a commencé en 2014-2015. Le marché francophone s'est également financé en grande partie à même les droits de diffusion (49 % de ses budgets, par rapport à 21 % sur le marché anglophone)³².

De plus, les changements qui s'opéreront dans les prochaines années suite à l'instance *Parlons télé* du CRTC auront des impacts sur le financement des productions télévisuelles. Cet enjeu sera discuté plus en profondeur à la section 2.3.5.

2.2.2.2 Baisse et hausse des différents genres de productions télévisuelles

À l'exception des œuvres de fiction qui accusaient une hausse de leur budget horaire moyen autant dans le marché anglophone que francophone, les autres genres répondaient différemment selon le marché observé. Dans le marché anglophone, pour 2015-2016, on constatait une hausse des budgets moyens dans tous les genres et plus particulièrement dans les émissions pour enfants et jeunes où les budgets d'émissions d'animation ont augmenté de façon importante³³.

²⁹ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.45. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

³⁰ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.45. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

³¹ On entend par la vente de formule d'émissions, l'achat à l'étranger d'un concept qui sera ensuite adapté à la culture nationale. Souvent, la barrière de la langue réduit la probabilité d'achat intégral d'une série. Profil 2016, p.42. En ligne :

³² ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.42. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

³³ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.48. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

Dans le marché francophone, on constate pour 2015-2016 une baisse du budget horaire moyen des émissions de fiction, pour les jeunes et pour les documentaires. Les budgets augmentaient pour les émissions centrées sur le mode de vie ainsi que pour celles liées à de la programmation d'intérêt général et sur la variété.

Cependant, si l'on considère les données globales (francophone et anglophone), la production d'émissions jeunesse a atteint un sommet décennal en 2014-2015 de 453 millions de dollars³⁴ portés par un virage vers une programmation en action réelle qui permet un renouvellement accéléré des programmations étant donné la production plus rapide de ce type de production comparativement aux émissions d'animation. Selon le rapport économique de l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada, Profil 2015 :

« Le secteur de la production canadienne est maintenant assez développé pour produire des émissions en action réelle de qualité comparable à ce qui sort des studios de Disney ou de Nickelodeon. D'autre part, les grands fabricants de jouets se lancent de plus en plus en production d'œuvres d'animation, prenant la place des producteurs indépendants. Enfin, les télédiffuseurs renouvellent leur programmation plus rapidement. La dynamique de marché n'est donc pas favorable aux émissions d'animation dont la production prend de 18 à 24 mois, comparativement aux émissions en action réelle qu'on peut réaliser en 12 mois ».

Malgré tout, pour 2015-2016, les émissions d'animation avaient repris du galon passant de 188 millions de dollars en 2014-2015 à 212 millions de dollars pour 2015-2016.

Même phénomène pour la production documentaire. Le Profil 2015 annonçait que « la production de documentaires a ralenti en 2014–2015 descendant même à son niveau le plus bas en dix ans. Selon les télédiffuseurs canadiens, les documentaires d'opinion ont perdu du terrain au profit des documentaires dramatisés ces dernières années ».³⁵ Pour 2015-2016, la production documentaire remontait à une production de 318 millions de dollars alors qu'elle était descendue à 266 millions de dollars en 2014-2015.

³⁴ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.47. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

³⁵ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.46. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

2.2.2.3 Les coproductions

Le Canada a mis en place des politiques avantageuses pour favoriser les coproductions et des partenariats régis par des traités seraient désormais possibles avec 54 pays³⁶. La part des coproducteurs rapporterait 17 % du financement de l'ensemble des productions³⁷. La participation canadienne aux coproductions audiovisuelles de langue anglaise régies par des traités demeure depuis quelques années une façon significative pour les producteurs canadiens anglophones d'accéder à de plus grands budgets pour leurs films et à un plus grand bassin d'auditeurs. Effectivement, les budgets moyens de longs métrages de fiction sont de l'ordre de 4,5 M\$ alors qu'ils atteignent 8 M\$ lorsqu'il s'agit de coproduction³⁸. La participation canadienne aux coproductions s'établissait à 119 millions de dollars en 2014, en hausse de 34 % sur celle de l'année précédente³⁹. On dénombrait 58 projets de coproductions en 2015-2016 (contre 68 l'année précédente)⁴⁰.

En général, ce sont les longs métrages et les productions d'animation qui bénéficie le plus des coproductions. Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec : « Les coproducteurs fournissent 35 % du financement total des longs métrages et 42 % du financement total des productions d'animation, mais seulement 10 % et 11 % du financement des productions télévisuelles et des documentaires ». ⁴¹ Cependant, l'intérêt croissant pour les séries télévisées scénarisées participerait à cette tendance croissante à la coproduction. Selon le rapport économique de l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada, Profil 2015, « les budgets intégraux des coproductions audiovisuelles de fiction de type télévisuel (qui donnent une approximation du volume de production que représentent ces œuvres) sont passés de 104 millions à 219 millions de dollars en 2014 ». ⁴²

Alors que la quasi-totalité de l'augmentation avait eu lieu sur le marché de langue anglaise en 2014-2015⁴³, pour 2015-2016, on relevait une baisse de moitié du volume

³⁶ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.40. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

³⁷ Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, p.84. En ligne : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01691FR_Etat_cinema_television_2014H00F04.pdf

³⁸ Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, p.54. En ligne : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01691FR_Etat_cinema_television_2014H00F04.pdf

³⁹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.45. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁴⁰ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.16. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

⁴¹ Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, p.84. En ligne : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01691FR_Etat_cinema_television_2014H00F04.pdf

⁴² ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.46. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁴³ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.42. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

de coproductions régies par des traités pour les productions anglophones alors que le volume pour les productions francophones avait, pour sa part, triplé ! Le nombre de projets francophones en coproduction est resté similaire à 2014 (15 projets pour 14 projets en 2014)⁴⁴. La France est le principal partenaire pour les projets francophones avec 38 % des coproductions télévisuelles et 33 % des coproductions cinématographiques⁴⁵. Par ailleurs, au Québec, près de 18 % des longs métrages sont des coproductions et 32 % lorsque l'on considère uniquement les longs métrages présentés en salles⁴⁶.

Ainsi, à l'ère de l'ouverture des marchés et de l'accessibilité des contenus, les coproductions deviennent une source importante d'accès à des marchés étrangers. Toutefois, plusieurs intervenants mettent en garde contre les coproductions minoritaires qui peuvent être un risque pour la diffusion de contenus culturels nationaux. Les coproductions doivent ainsi être plus que de simples partenariats financiers.

2.2.2.4 Production pour médias numériques convergents

Profil 2015 définit la production pour médias numériques convergents comme « la réalisation d'œuvres destinées à des médias numériques associés à des émissions de télévision. Il s'agit d'ordinaire d'œuvres autonomes qui forment un complément des émissions de télévision auxquelles elles se rattachent ou qui en sont des dérivés et les enrichissent ».⁴⁷

En 2014–2015, le volume de production pour médias numériques convergents a monté à 70,1 millions de dollars⁴⁸. En trois ans, il est passé de 34,6 millions, à 70,1 millions ! Cette industrie aurait soutenu 1 620 emplois en 2014–2015 et son apport au PIB national se chiffrait à 118,5 millions de dollars⁴⁹. Ce secteur a ainsi doublé le nombre d'emplois créés depuis trois ans. En 2013, lors du dernier rapport sur les besoins de perfectionnement, un peu plus de 800 emplois avaient été attribués à ce secteur⁵⁰.

Toutefois, pour 2015–2016, on constate une baisse de 7 % dans le volume global de ce type de production convergente.

⁴⁴ ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.71. En ligne : <http://www.cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20FR.pdf>

⁴⁵ Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, p.84. En ligne : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01691FR_Etat_cinema_television_2014H00F04.pdf

⁴⁶ Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, p.54. En ligne : http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01691FR_Etat_cinema_television_2014H00F04.pdf

⁴⁷ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.13. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁴⁸ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.13. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁴⁹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.13. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁵⁰ RH Conseil, « *Étude des besoins de perfectionnement 2013–2016* » réalisée pour le compte du Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ), mai 2013, p.19.

Cette effervescence des années passées était en partie imputable aux nouveaux programmes mis en place en 2010 par le Fonds des Médias du Canada (FMC) qui encourageait la production de contenus pour médias numériques à valeur ajoutée associés à des productions télévisuelles. Plus précisément, la métamorphose du Fonds canadien de la télévision pour devenir le Fonds des médias du Canada en 2010 se voulait un message clair qu'une révolution s'opérait dans ce secteur et qu'il devenait important d'y répondre. Dans la foulée de cette annonce, le FMC obligeait les diffuseurs « à investir 50 % de leur enveloppe dans des projets comportant du contenu à valeur ajoutée pour une composante Web ou mobile ».⁵¹ Bien que le rapport ministériel sur le rendement de Patrimoine Canada (2014-2015) affirme que le programme du volet convergent a dépassé l'ensemble de ses cibles⁵², selon Claire Dion, directrice générale adjointe aux Fonds Bell, dont la mission est de participer financièrement, depuis 1997, à la production de projets de médias numériques liés aux productions télévisuelles (site Web des Fonds Bell), le succès de cette aventure est toutefois mitigé étant donné la difficulté de mesurer concrètement les résultats des projets mis de l'avant et le peu de ressources vouées à la promotion de ces initiatives. C'est également le son de cloche recueilli par plusieurs intervenants du milieu lors de la consultation menée par la ministre Mélanie Joly en février 2017 sur *La culture canadienne dans un monde numérique*⁵³. Ainsi à l'automne 2016, le CRTC revisitait son Cadre réglementaire relatif aux Fonds de production indépendants certifiés de 2016 imposant ainsi que 90 % du contenu financé par ceux-ci concernent une programmation linéaire (par rapport à 10 % pour des contenus « néomédiatiques⁵⁴ », interactifs)⁵⁵. Suite à ces nouvelles annonces du CRTC, le FMC et certains fonds indépendants (tel que le Fonds Bell) devront revoir l'octroi de leur financement. Ces modifications ont déjà commencé à avoir un impact sur le développement de ce secteur.

2.2.2.5 Production publicitaire⁵⁶

Dans ce rapport, l'analyse porte plus spécifiquement sur le secteur de la publicité qui crée des contenus audiovisuels et numériques. Plus précisément, les données obtenues par l'Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec prennent en considération uniquement les maisons de production et les agences publicitaires dont la majorité des revenus se situent dans les secteurs de l'audiovisuel.

⁵¹ Observatoire du documentaire, « L'Observatoire du documentaire s'inquiète de l'impact des orientations du Fonds des médias du Canada sur le documentaire », communiqué de presse paru le 15 avril 2010, En ligne : <http://obsdoc.ca/wp-content/uploads/ancien/comm.f/fonds201004/index.html>

⁵² Patrimoine Canadien (2015), pp. 38 à 41. En ligne : <http://canada.pch.gc.ca/fra/1452882573072/1452885694295>

⁵³ IPSOS, « Ce que nous avons entendu aux quatre coins du Canada : La culture canadienne dans un monde numérique », Rapport de consultation publié le 17 février 2017 pour le compte du ministère du Patrimoine canadien, p.38. En ligne : http://www.consultationscontenucanadien.ca/system/documents/attachments/c54a400f1f63c8246d5d6cd87375b0bf1f777b7f/000/005/631/original/PCH-verslenernumérique-Rapport_de_consultation.pdf

⁵⁴ Projets novateurs tels des jeux vidéo basés sur un scénario, un contenu Web interactif ou personnalisable, des applications et autres types de contenu semblable non assimilables à de la programmation. (CRTC, 2016)

⁵⁵ CRTC, « Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2016-343 », publié le 25 août 2016. En ligne : <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2016/2016-343.htm>

⁵⁶ Les chiffres sur le secteur de la production publicitaire proviennent principalement d'un rapport réalisé par KPMG et commandé par A2C et l'AQFPF et concerne exclusivement l'écosystème au Québec.

Le secteur publicitaire constitue un maillon important de l'écosystème audiovisuel québécois souvent négligé. Selon le rapport de l'Association des agences de communication créative (AACC), en 2013-2014, « la publicité représentait la deuxième source de revenus pour les artistes sous entente UDA, soit 24 % des revenus totaux ».⁵⁷

Actuellement, les agences de publicité, les agences médias et numériques au Québec ont généré des revenus d'exploitation de l'ordre de plus de 1 017 M\$ en 2014, alors que les maisons de productions ont généré des revenus d'exploitation de l'ordre de plus de 62,5 M\$ en 2014.⁵⁸ Ce sont les secteurs du commerce de détail et de l'automobile qui investissent le plus, comptabilisant 28,7 % des revenus totaux des investissements publicitaires en 2013.⁵⁹ Toutefois, malgré la légère augmentation des budgets d'investissements publicitaires média au Québec, de l'ordre de 2,5 % par an, atteignant 2,85 G\$ en 2014,⁶⁰ le déplacement de campagnes du Québec vers le reste du Canada a engendré des pertes de revenus bruts équivalentes à environ 3,9 % du total en 2014.⁶¹

De plus, le secteur de la production publicitaire stagne au niveau de l'emploi depuis 2010. Selon le rapport de l'AACC :

« Alors qu'en 2010-2011, le Québec représentait 24 % des emplois canadiens du secteur de la publicité, des relations publiques et des services connexes (SCIAN 5418), la province ne compte plus aujourd'hui que pour 20 % du total, soit près de 10 400 emplois. Parallèlement, la part de l'Ontario a augmenté entre 2010 et 2015, passant de 58 % à 62 % du total, soit plus de 32 000 emplois »⁶².

Plusieurs hypothèses expliquent en partie cette baisse. Entre autres, le fait que Montréal ait perdu près de 30 % des sièges sociaux affecterait l'industrie publicitaire. Selon le rapport de l'AACC, « En 2011, il était estimé que la présence de sièges sociaux avait soutenu plus de 70 000 emplois au Québec »⁶³. De plus, le déclin de la publicité traditionnelle au profit de la publicité Web et mobile impacterait également l'emploi des firmes publicitaires.

⁵⁷ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.28. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁵⁸ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.19. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁵⁹ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.11. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁶⁰ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.11. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁶¹ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.23. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁶² Ce chiffre n'inclut pas les agences numériques.

⁶³ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.49. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

Effectivement, entre 2012 et 2014, les investissements publicitaires francophones au Québec sur Internet et mobile ont augmenté de 21,5 %, un taux de croissance annuel moyen de 10,2 % ce qui représente 443 M\$⁶⁴, détrônant ainsi la télévision comme médium de prédilection pour les annonceurs.

2.2.2.6 Industrie des effets visuels, de l'animation et du jeu vidéo

En parallèle à ces quatre industries décrites un peu plus haut, trois autres secteurs sont en croissance dans le secteur de l'audiovisuel : l'industrie des effets visuels, de l'animation et du jeu vidéo. Un bref survol sera fait dans cette section.

Industrie des effets visuels

Les effets visuels sont définis ainsi par une étude de PWC : « Les effets visuels symbolisent l'art de la création et de la manipulation d'imagerie. Ils sont utilisés pour créer ou manipuler l'image à l'extérieur d'une scène d'action tournée en direct ».⁶⁵

En quelques années, grâce aux politiques avantageuses de crédit d'impôt instaurées en 2009, Montréal a su attirer bon nombre d'entreprises étrangères dont Mikros Image en 2011, MPC et Framestore en 2013, Buf, Cinesite et Atomic Fiction en 2014. Montréal est désormais reconnu comme le quatrième pôle mondial d'effets visuels après le Royaume-Uni, la Californie et la Colombie-Britannique, attirant bon nombre de grandes productions cinématographiques étrangères (96 M\$ de contrats, 35 productions étrangères et 12 445 plans⁶⁶). Cette industrie compterait désormais plus de 40 studios, aurait créé plus de 2000 emplois directs⁶⁷ et contribuerait à près de 120 millions \$ sur le PIB pour 2014.⁶⁸ Par ailleurs, les emplois dans le secteur sont bien rémunérés atteignant en moyenne les 63 560 \$/année⁶⁹.

Loin d'être arrivée à maturité, cette industrie aurait un taux moyen de progression de l'ordre de 27 % annuellement⁷⁰. Parmi tous les secteurs de l'audiovisuel, il s'agit de la plus forte progression avec un volume de production ayant passé de 41 M\$ en 2009 à 139 M\$ en 2014⁷¹. L'attractivité du pôle créatif de Montréal soutenu par des crédits d'impôt avantageux et doublé par une tendance mondiale à la hausse des dépenses de

⁶⁴ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.48. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

⁶⁵ PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.21.

⁶⁶ PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.93.

⁶⁷ PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.92.

⁶⁸ BERNARD, Sophie. « *L'industrie des effets visuels en pleine expansion au Québec* », Dans *Qui fait quoi*, octobre 2015, No. 351, p.8.

⁶⁹ PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.31.

⁷⁰ Dussault, Émilie. « *Entreprises émergentes : MPC une croissance loin d'être virtuelle* », *Gestion* ; Hiver 2016 ; 40, 4 ; p. 72.

⁷¹ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.26. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

services de production en effets visuels dans les productions cinématographiques, télévisuelles et publicitaires serait à la source de cette croissance. Seulement en cinéma, ces dépenses sont passées de 15 % à 60 % environ des coûts directs dans les films entre 2001 et 2014⁷².

Cette effervescence apportera son lot d'opportunités et de défis. Selon le *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi* pour le secteur des effets visuels et animation, réalisé en 2016 par Conseil emploi métropole, il appert que d'ici 2020, les besoins de main d'œuvre de l'industrie vont augmenter de 80 % et on prévoit qu'il n'y aura pas assez de finissants dans les écoles pour combler cette demande. Les besoins de formation dans ce secteur sont conséquemment importants.

Industrie de l'animation

L'animation numérique (par ordinateur ou image par image), selon le *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi* du Conseil emploi métropole paru en 2016, « est un genre de production qui se distingue de la fiction que l'on peut créer par des effets visuels dans une production télévisuelle, cinématographique tout autre contenu numérique. En effet, le secteur de l'animation diffère de l'industrie des effets visuels (VFX) par son mode de production. L'animation est un mode de création et de production tandis que les effets visuels sont plutôt utilisés en support aux tournages en prise de vue réelle ».⁷³

Depuis les années 1960 où l'Office national du Film, Radio-Canada et Télé-Québec ont joué un rôle crucial d'incubateur pour les œuvres d'animation, le Québec possède une force indéniable dans ce secteur représenté entre autres par les nombreux prix et Oscars remportés par des réalisateurs québécois.

C'est 4,3 % du volume de production cinématographique total qui est induit par l'industrie de l'animation⁷⁴. Pour 2015, toutefois, on relève une légère diminution de 3,5 % de la production globale des œuvres d'animation (une baisse de 213 millions à 201 millions de dollars), résultant, entre autres, de la prédilection pour des œuvres en action réelle dans le secteur des productions jeunesse⁷⁵, le ralentissement toucherait uniquement le marché de langue anglaise. La production des œuvres francophones s'adressant à un jeune auditoire a augmenté de 2 millions à 5 millions de dollars⁷⁶. La grande majorité des œuvres d'animation sont destinées aux enfants (92 % pour les

⁷² Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.17. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

⁷³ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.22. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

⁷⁴ PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.9.

⁷⁵ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.20. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁷⁶ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.29. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

œuvres francophones et 89 % pour le marché anglophone)⁷⁷. Selon le Conseil emploi métropole, le nombre de productions d'animation est en baisse continue depuis 2004⁷⁸.

Il est possible de relever une tendance au chevauchement des industries de l'audiovisuel et de l'animation qui vient jouer sur la baisse du volume de productions en animation. Selon le rapport du Conseil emploi métropole :

« L'histoire de l'audiovisuel au Québec révèle que les technologies propres à l'animation se sont propagées dans le temps vers les secteurs du jeu vidéo, des effets visuels et des médias numériques. Au cours de la dernière décennie, le secteur de l'animation a cependant connu des difficultés et sa performance montre un ralentissement marqué. Par ailleurs, le secteur des services de production d'effets visuels et d'animation est en pleine expansion »⁷⁹.

On observe un certain glissement des studios de production de contenus d'animation produisant de la propriété intellectuelle vers des studios fournissant des services en animation et effets visuels qui travaillent majoritairement pour les productions étrangères et dont les revenus proviennent de l'exportation. De plus, une baisse des coproductions avec la France, qui a récemment mis de l'avant des politiques pour favoriser les partenariats européens aurait également un impact sur la baisse des productions de contenus d'animation.⁸⁰

Par ailleurs, selon le rapport du Conseil emploi métropole, pour stimuler de nouvelles productions originales, il existerait un manque de scénaristes qualifiés pour l'écriture de scénarios de long métrage d'animation⁸¹.

Industrie du jeu vidéo

L'industrie du jeu vidéo est en train de vivre un boom à travers le monde. Selon une étude menée par TECHNOCompétences, comité sectoriel de la main-d'œuvre du secteur des technologies d'information, « d'ici 2016, le secteur des jeux vidéo devrait croître annuellement de 6,7 %, passant de 66,3 milliards de dollars américains de revenus générés en 2012 à 86,1 milliards en 2016 dans le monde. Au cours de la

⁷⁷ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.31. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

⁷⁸ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.27. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

⁷⁹ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.27. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

⁸⁰ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.27. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

⁸¹ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.27. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

même période, le nombre de joueurs devrait passer de 1,21 milliard à 1,55 milliard de personnes à l'échelle mondiale ».⁸²

Plusieurs politiques gouvernementales, dont les crédits d'impôt du FMC ont favorisé l'essor d'un écosystème dynamique dans l'univers du jeu vidéo au Canada et plus précisément au Québec. L'Alliance numérique évalue que le Canada serait classé 3^e au monde pour son industrie du jeu vidéo derrière le Japon et les États-Unis⁸³. Le Québec abriterait par ailleurs 29 % de l'ensemble des studios canadiens et 53 % de la main-d'œuvre⁸⁴. Une récente étude de TECHNOCompétences démontre que non seulement la croissance de ce secteur depuis 14 ans est en moyenne de 16 % par année, mais le nombre d'entreprises aurait également pratiquement doublé depuis 2012, passant d'une centaine à plus de 230⁸⁵. En 2016, près de 9970 emplois seraient générés par cette industrie⁸⁶.

2.3 Les grands défis du secteur de la production audiovisuelle

Le constat le plus unanimement accepté consiste en cette affirmation qu'il existe présentement une profonde transformation de l'industrie. Cette évolution est liée aux technologies numériques qui démocratisent la production et la diffusion des productions audiovisuelles et qui changent drastiquement les habitudes de consommation des auditoires. Cette entrée dans l'ère numérique était déjà recensée dans le dernier diagnostic. Ce qui a changé, c'est que la période d'essais et erreurs est désormais terminée. Les habitudes sont maintenant ancrées et toutes les mailles de la chaîne doivent s'adapter. Le diagnostic de 2017 sera celui de la transition vers une mutation importante et difficile de toutes les étapes de la chaîne de valeur attribuable à l'évolution de plusieurs facteurs qui seront décrit le mieux possible.

À la section 2.1, seront présentées différentes technologies qui ont le potentiel de marquer les façons de créer, produire et diffuser le contenu audiovisuel. Ensuite, à la section 2.2, l'attention portera sur les nouvelles habitudes de consommation du public. Ces changements dans les habitudes de consommation ont un impact sur la diffusion des œuvres qui doivent devenir de plus en plus accessibles, mais également sur la création de contenus qui doivent s'adapter aux nouveaux écrans et styles de consommation. À la section 2.3, ce sont les façons de travailler qui seront explorées. L'arrivée massive des milléniaux sur le marché du travail amène des défis reliés aux

⁸² TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, (2015), « *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec* » Rédigé pour le compte de la commission des partenaires du marché du travail, p. 43. En ligne : <http://www.technocompetences.qc.ca/industrie/%C3%A9tudes-et-rapports/diagnostics-sectoriels/diagnostic-sectoriel-de-main-d%E2%80%99C5%93uvre-du-secteur>

⁸³ Alliance numérique, « *Perpétuons le miracle québécois : l'avenir du jeu vidéo au Québec* », mémoire de l'Alliance numérique déposé à la commission d'examen sur la fiscalité québécoise le 10 octobre 2014. p.19.

⁸⁴ TECHNOCompétences (2016), « *Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016* », 7e édition, p.8. En ligne : <http://www.technocompetences.qc.ca/nouvelles-actualit%C3%A9s/profil-de-la-main-d%E2%80%99C5%93uvre-dans-l%E2%80%99industrie-du-jeu-vid%C3%A9o-au-qu%C3%A9bec>

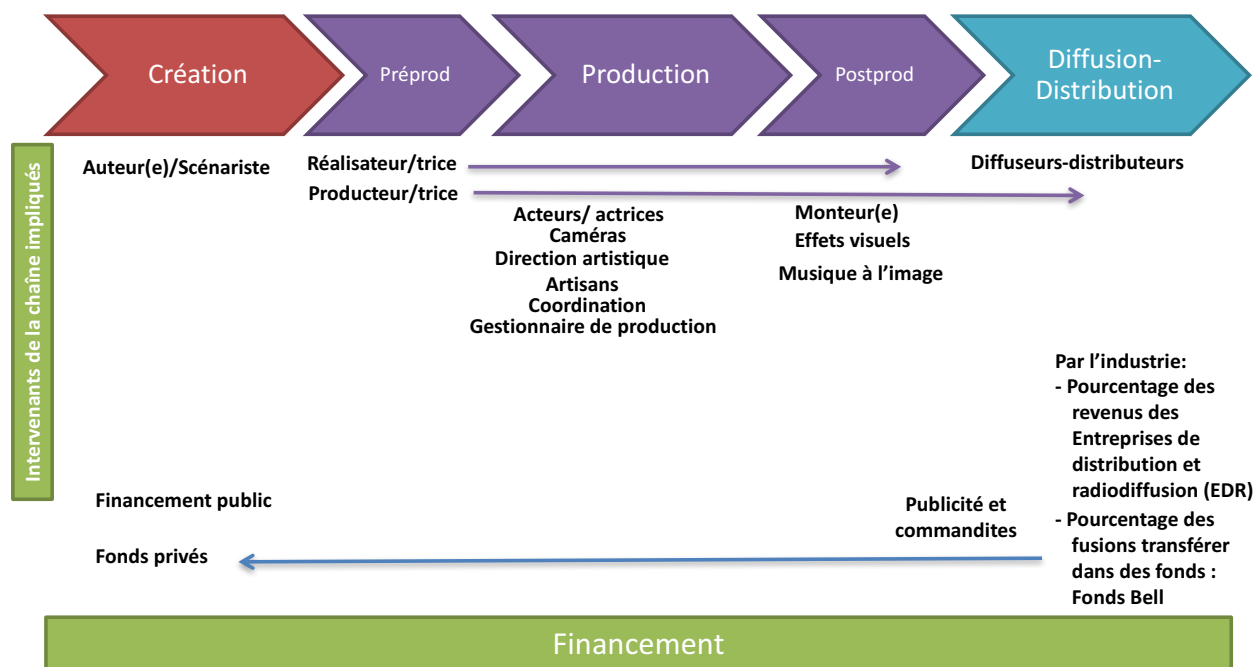
⁸⁵ TECHNOCompétences (2016), « *Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016* », 7e édition, p.9. En ligne : <http://www.technocompetences.qc.ca/nouvelles-actualit%C3%A9s/profil-de-la-main-d%E2%80%99C5%93uvre-dans-l%E2%80%99industrie-du-jeu-vid%C3%A9o-au-qu%C3%A9bec>

⁸⁶ TECHNOCompétences (2016), « *Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016* », 7e édition, p.10. En ligne : <http://www.technocompetences.qc.ca/nouvelles-actualit%C3%A9s/profil-de-la-main-d%E2%80%99C5%93uvre-dans-l%E2%80%99industrie-du-jeu-vid%C3%A9o-au-qu%C3%A9bec>

rythmes de travail et exigences de cette nouvelle génération. Dans cette section, les technologies numériques ayant également un impact sur le travail des intervenants dans la chaîne de production audiovisuelle seront relevées. La section 2.4 explorera l'impact du numérique et des nouveaux joueurs planétaires qui ouvrent le marché à de nouvelles opportunités d'affaires à l'international, mais impose également des défis d'ampleur liés à la découvrabilité des contenus dans une marée grandissante de contenus de plus en plus accessibles. Finalement, à la section 2.5, les enjeux de financement de l'industrie liés aux bouleversements qu'entraîne le numérique seront soulevés. Les politiques des bailleurs de fonds traditionnels changent, de nouveaux modèles d'affaires émergent, bref, plusieurs stratégies sont mises de l'avant par les différents acteurs afin de s'adapter à cet écosystème en mouvement.

Pour chacune des tendances énoncées, il y aura une attention particulière pour démontrer quel maillon de la chaîne audiovisuelle risque d'être le plus impacté et de se révéler le plus sujet à devoir s'adapter. Ainsi, avant de décrire les différentes tendances, la figure 2 illustre le modèle traditionnel de l'écosystème du secteur de l'audiovisuel. Dans les prochaines sections, une nouvelle figure illustrera les mouvements potentiels vers lesquels le secteur est le plus susceptible d'évoluer.

Figure 2 – Chaîne de valeur traditionnelle de la production audiovisuelle

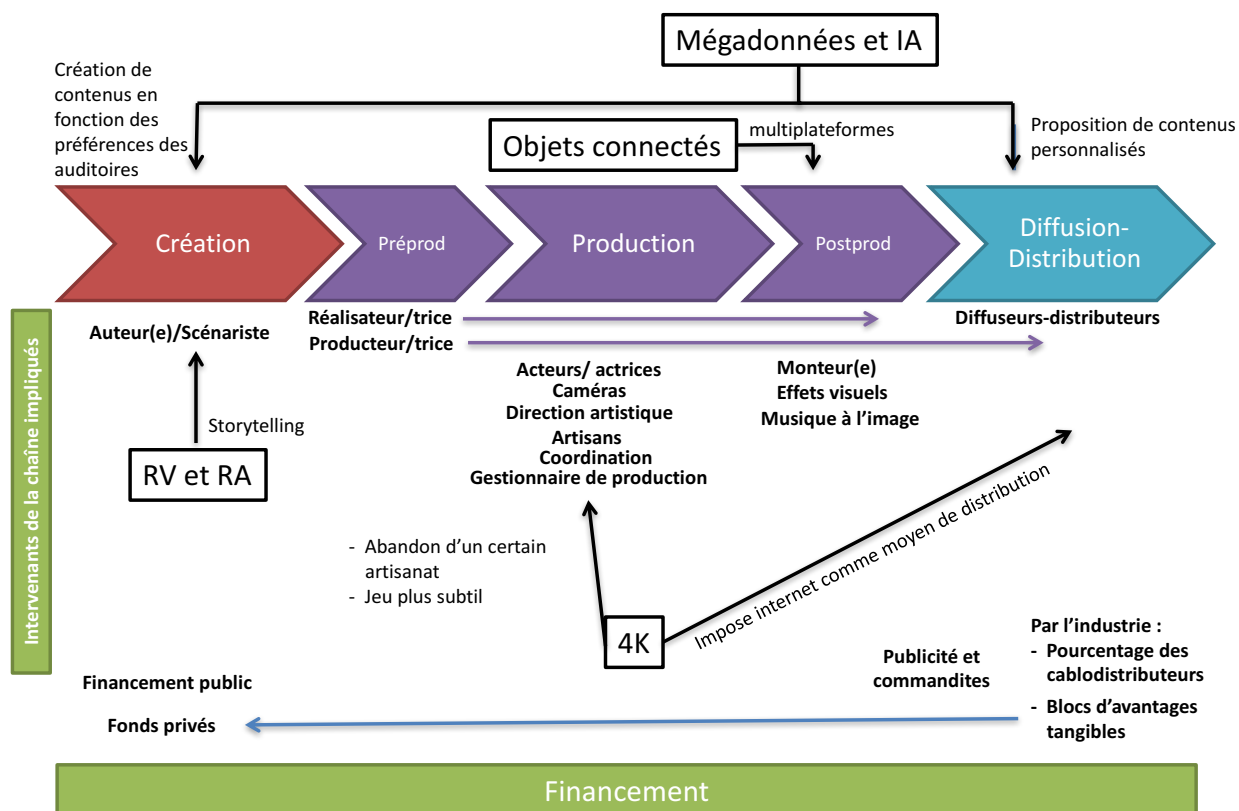


Source : RH Conseil, 2017

2.3.1 Nouvelles technologies de création, production et diffusion

Cette chaîne de valeur, avec les différents bouleversements émanant du numérique, aura tendance à évoluer pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Les perturbations actuelles sont attribuables aux nouvelles technologies qui affecteront les modes de création, de production et de diffusion. Ces technologies sont : la réalité virtuelle et augmentée, la caméra 4k, les mégadonnées, les objets connectés et l'intelligence artificielle.

Figure 3 – Impact sur la chaîne de production audiovisuelle des technologies de création, de production et de diffusion



Source : RH Conseil, 2017

2.3.1.1 Réalité virtuelle et augmentée⁸⁷

Perçue par certains comme une mode passagère dont l'engouement s'éteindra d'ici quelques années (comme le cinéma 3D l'avait été au début du millénaire), la réalité virtuelle et augmentée est prise très au sérieux par plusieurs. Des chantiers et des investissements importants sont en branle à l'heure actuelle. Ainsi Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook a récemment investi près de deux milliards de dollars pour

⁸⁷ La **réalité augmentée** superpose en temps réel un modèle virtuel 2D ou 3D au monde réel. Le monde réel n'est pas bloqué par les lunettes.

La **réalité virtuelle** remplace le monde réel par un monde et des objets virtuels 2D ou 3D. Le monde réel est bloqué par un casque de visualisation (source : BCTQ, 2016)

acquérir la compagnie de réalité virtuelle Oculus⁸⁸ et au cours des deux dernières années, selon une étude réalisée pour le compte du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ), plus de 120 transactions ont été consignées.⁸⁹ Toujours selon cette étude : « Le marché mondial combiné de la réalité augmentée (RA) et la Réalité virtuelle (RV) pourrait atteindre près de 120 G\$ US en 2020 et englobera plusieurs industries ».⁹⁰

Le FMC affirme quant à lui, que :

« 1,062 milliard de dollars américains ont été investis en RV et en RA au cours du premier trimestre de 2016, un bond de plus de 120 % en un an. Le printemps dernier, Facebook a annoncé que deux millions d'heures de contenu avaient été visionnées avec son casque Oculus. De même, de plus en plus de conférences et de marchés internationaux consacrent des segments complets au contenu de RV ».⁹¹

Au Québec, plusieurs de nos entrepreneurs se démarquent et deviennent de réels ambassadeurs et pionniers de la réalité virtuelle, notamment le studio de réalisation RV Félix et Paul qui a réalisé un projet en collaboration avec la Maison-Blanche et la compagnie de casques RV Oculus en juin 2016⁹². Des lieux dédiés « aux nouveaux modes immersifs » tels que le Centre Phi se développent et des fabricants d'équipements spécialisés tentent de faire leur marque (entre autres Vrvana qui aspire à maximiser l'expérience de visionnement avec un casque mixte [VR et RA à la fois]. OVA qui propose une plateforme intuitive, StellarX, qui se voue à la création de projets en réalité virtuelle et augmentée⁹³). Le BCTQ a même publié une étude pour mettre de l'avant le potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV)⁹⁴. Par conséquent, le RV et la RA semblent être une tendance d'avenir, du moins, au Québec.

L'un des principaux freins associés à cette technologie, les casques (le prix et la lourdeur avaient de quoi en décourager plus d'un), commence à se démocratiser et plusieurs ont été lancés au courant de l'année 2016. Ainsi, selon le rapport sur les tendances du FMC :

« Les casques de RV « mobiles » faciliteront l'accès à la technologie au moyen d'un téléphone intelligent, un appareil que possèdent près des trois quarts des Canadiens. Ces dispositifs abordables offrent une passerelle vers la RV et encourageront peut-être des consommateurs à faire l'expérience d'un environnement 3D à l'aide d'un casque de

⁸⁸ DARCHÉ, Anne. « Après la réalité virtuelle, la tendance sera-t-elle à la réalité réelle ? », *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.112

⁸⁹ ELEVADO Média, INC., « Étude de potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV) », rédigé pour le compte du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). Janvier 2016, p.24.

⁹⁰ ELEVADO Média, INC., « Étude de potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV) », rédigé pour le compte du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). Janvier 2016, p.3.

⁹¹ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016*, p.8. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

⁹² Radio-Canada (2016), « Les Québécois Félix & Paul signent la première expérience de réalité virtuelle avec Barack Obama », publié le vendredi 26 août 2016 en ligne : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/799534/obama-realite-virtuelle-felix-paul>

⁹³ Marché de la réalité virtuelle à Montréal (2016), p.4

⁹⁴ ELEVADO Média, INC., « Étude de potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV) », rédigé pour le compte du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ), Janvier 2016, p.3.

pointe. En outre, la RV mobile, grâce à son contenu 360°, offre aux créateurs un bon terrain d'apprentissage leur permettant de maîtriser les fondements de la grammaire sphérique. Pour garnir leurs catalogues, les fabricants encouragent aussi la production de contenu 360° en lançant des plateformes et des lecteurs vidéo conçus pour ce format ».⁹⁵

Plusieurs anticipent également que les enjeux liés à la cinétose (ou motion sickness) devraient être réglés d'ici 2017 (Tarik, 2016). Étant donné ces difficultés, « l'adoption généralisée de la RV ne devrait pas survenir avant cinq ou dix ans, selon la courbe d'adoption des nouvelles technologies 2015 de Gartner ».⁹⁶

Selon plusieurs, c'est par le contenu qu'on arrivera à convaincre les consommateurs d'adhérer à cette technologie et l'art du *storytelling* sera un enjeu de taille pour ce secteur.⁹⁷ Or, « pour les créateurs, la croissance du marché est incertaine et les possibilités de monétisation sont difficiles à définir. Il est risqué de produire du contenu spécifiquement pour un appareil que peu de consommateurs possèdent ».⁹⁸ Plusieurs fabricants se lancent ainsi dans le soutien des créateurs de contenus pour combattre ce cercle vicieux.⁹⁹ Ainsi, selon le FMC : « La production de contenu de RV exige un vaste ensemble de compétences. La capacité à attirer des talents et à les retenir constitue un enjeu de taille ».¹⁰⁰

2.3.1.2 Produire en 4 K

Aussi freiné par les problèmes d'accessibilité et de contenu, le 4K perce petit à petit le marché. La difficulté demeure de pouvoir diffuser dans les foyers. Peu de chaînes au Canada proposent du contenu en 4 k, notamment. La capacité de stockage des DVD Blu-Ray semble trop restreinte ce qui impose que ce soit par Internet que ce type de contenu soit diffusé. C'est donc par Netflix que les fabricants souhaitent remédier au problème de contenus. Celle-ci a d'ailleurs annoncé « vouloir dorénavant produire tous ses contenus originaux en format ultra HD (UHD) ».¹⁰¹

Or, selon le rapport sur les tendances de mi-année du FMC : « une vidéo 4K consomme environ 7Gb à l'heure (comparativement à 3Gb pour le contenu HD), et Netflix recommande une vitesse de connexion de 25Mbit/s pour assurer la fiabilité du visionnement en qualité UHD. Akamai signale que la vitesse de connexion moyenne au

⁹⁵ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.9. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

⁹⁶ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.12. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

⁹⁷ Lalwani, Mona (2016) « The struggle to adapt storytelling for virtual reality », 23 juin 2016, En ligne : <https://www.engadget.com/2016/06/23/the-struggle-to-adapt-storytelling-for-virtual-reality/>

⁹⁸ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.9. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

⁹⁹ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.18. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁰⁰ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.18. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁰¹ Loszach, Fabien, « Les téléviseurs 4K méritent-ils votre attention ? », Publié le 28 janvier 2014, FMC Veille. En ligne : <http://trends.cmf-fmc.ca/fr/blog/les-televiseurs-4k-meritent-ils-votre-attention>

Canada était de 13,1Mbit/s au quatrième trimestre de 2015 ». ¹⁰² De plus, l'offre actuelle des fournisseurs Internet pour un tel volume de téléchargement demeure relativement coûteuse ce qui pourrait être un frein important à l'essor de cette technologie dans les foyers canadiens.

Malgré tout, selon le FMC : « cette situation devrait changer au cours des prochaines années avec l'amélioration rapide de la bande passante au pays. (...) En outre, Cisco prédit que l'UHD représentera 21,8 % de la transmission de vidéos en ligne au Canada d'ici 2020, comparativement à 2,8 % en 2015 (taux de croissance annuel composé de 91,2 %) ». ¹⁰³

Cette technologie s'impose déjà dans le milieu du cinéma où la pellicule est de plus en plus mise au rencart au profit de tournages réalisés exclusivement en 4 K. Alors que le HD avait déjà exigé son lot de changements, il est à prévoir que la rapidité des changements technologiques et de la qualité de l'image du HD vers le UHD (et même bientôt le 5K et le 8K!) risque d'exiger encore une certaine dose d'apprentissages. Ce virage technologique imposera de nouvelles compétences autant pour les techniciens qui devront abandonner complètement une certaine forme d'artisanat lié à la pellicule, que pour les comédien(ne)s qui devront apprendre un jeu qui devient de plus en plus subtil dû à la qualité de l'image.

2.3.1.3 Mégadonnées, objets connectés et intelligence artificielle

Une autre révolution du numérique concerne cette immense banque de données maintenant disponibles aux entreprises. Netflix, par exemple, arrive désormais à analyser les données de ses clients et à créer du contenu spécifique en lien avec ce que les clients aiment voir ¹⁰⁴. Plusieurs attribuent d'ailleurs le succès de Netflix à cette capacité du géant à traiter cette boulimie de données pour proposer aux consommateurs du contenu ultra personnalisé. Le système de recommandation de ce nouveau joueur serait responsable de 75 % des programmes consommés et « huit cents ingénieurs travaillent, d'ailleurs, à l'analyse des données collectées auprès des utilisateurs et à l'amélioration des algorithmes utilisés pour proposer le bon film au bon moment ». ¹⁰⁵ Cela affecte autant la diffusion de contenu que la création du contenu lui-même qui est susceptible d'être guidé directement en fonction des préférences des consommateurs.

¹⁰² Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.7. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁰³ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.7. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁰⁴ Seibt, Sébastien. « *Netflix et le culte du Big data : la traque des habitudes du téléspectateur* », AFP, publié le 21 mai 2014, En ligne : <http://www.france24.com/fr/20140521-netflix-france-big-data-house-cards-television-algorithme-recommandation-internet-svod>

¹⁰⁵ Seibt, Sébastien. « *Netflix et le culte du Big data : la traque des habitudes du téléspectateur* », AFP, publié le 21 mai 2014, En ligne : <http://www.france24.com/fr/20140521-netflix-france-big-data-house-cards-television-algorithme-recommandation-internet-svod>

L'intelligence artificielle bonifierait également l'expérience consommateur. Des technologies telles que les bots¹⁰⁶ et assistants personnels intelligents tels que Siri d'Apple et Cortana de Microsoft ou les agents conversationnels, qui simulent la conversation sur des plateformes de messagerie comme Facebook Messenger permettent de plus en plus aux consommateurs d'interagir avec leurs écrans qui leur propose des contenus adaptés à leurs besoins.

Selon le FMC :

« Ils pourraient bien devenir l'un des noyaux centraux des interactions entre contenu et consommateurs. En effet, les bots ne font pas que procurer un point d'accès unique pour rechercher, découvrir et consommer du contenu ; les utilisateurs peuvent même interagir avec eux dans leur propre langue. Cette facilité d'utilisation explique pourquoi de nombreux observateurs croient que les bots définiront la nouvelle ère des plateformes conversationnelles ».¹⁰⁷

L'intelligence artificielle permettra entre autres une plus grande connectivité entre plusieurs plateformes et on pourra également assister à une effervescence des objets connectés. Une étude réalisée par IDC Canada soutient que, « d'ici 2018, le nombre « d'objets connectés » quadruplera au Canada, passant de 28 millions d'unités en 2013 à 114 millions ».¹⁰⁸ Au niveau de l'industrie médiatique, cet engouement pour les objets connectés demandera aux producteurs de créer en réfléchissant aux différents formats et de développer de plus en plus le multiplateforme.

2.3.2 Changements dans les habitudes de consommation

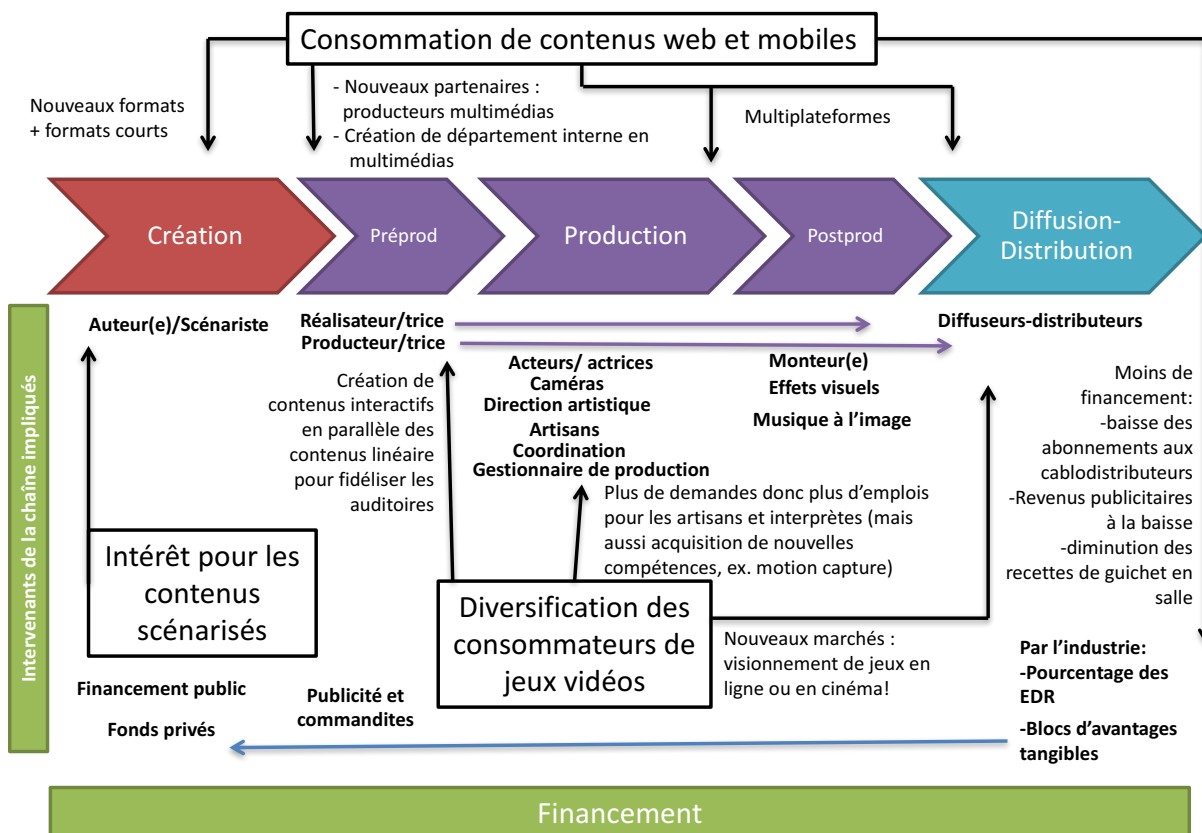
Les modes de consommation évoluent et les structures de l'audiovisuel doivent s'y adapter. Le schéma ci-dessous présente les trois grandes tendances qui sont observées et qui ont (ou auront) un impact sur la chaîne de valeur : la consommation par Internet et la mobilité, le regain d'intérêt pour les contenus scénarisés et la diversification des consommateurs de jeux vidéo.

¹⁰⁶ Un bot est un logiciel qui automatise des tâches et les effectue pour les utilisateurs. Les bots ont recours au traitement du langage naturel (TLN), qui permet d'interagir avec les humains (voix ou texte) en utilisant leur langage. Le TLN fait appel à un système de compréhension du langage naturel (par lequel les bots tirent la signification du langage humain) et à la génération de langage naturel (qui permet aux bots de traduire leur point de vue informatique en mots). À mesure qu'ils acquièrent des connaissances, les bots peuvent améliorer leur rendement. L'« apprentissage machine » renvoie à la maîtrise de compétences par les bots grâce à l'assistance d'humains. En revanche, l'« apprentissage en profondeur » renvoie à l'évolution des bots sans intervention humaine. (FMC (Juillet 2016), p.3)

¹⁰⁷ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.3. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁰⁸ TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, (2015), « *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec* » Rédigé pour le compte de la commission des partenaires du marché du travail, p.44. En ligne : <http://www.technocompetences.qc.ca/industrie/%C3%A9tudes-et-rapports/diagnostics-sectoriels/diagnostic-sectoriel-de-main-d%E2%80%99C5%93uvre-du-secteur>

Figure 4 - Impact sur la chaîne de production audiovisuelle des changements dans les habitudes de consommation des produits audiovisuels



Source : RH Conseil, 2017

2.3.2.1 Consommation de contenus Web et mobiles

Dans la section sur les technologies, l'impact du 4k sur le mode de consommation a brièvement été effleuré. Cette technologie impose entre autres une consommation par Internet étant donné la quantité de stockage qu'elle nécessite. L'offre de vidéo à la demande tel que Netflix est également un grand catalyseur de cette tendance à la hausse vers une consommation de contenus par Internet. Selon le Profil 2015 : « Le printemps dernier, 44 % des consommateurs interrogés sur le marché de langue anglaise affirmaient avoir eu recours à Netflix, alors qu'ils étaient 10 % seulement à l'avoir fait en 2011. Le chiffre correspondant sur le marché de langue française n'était toutefois que de 16 %, très probablement parce que des services comme ICI Tou.tv de CBC/Radio-Canada et illico.tv y offrent déjà des possibilités comparables ».¹⁰⁹ Une tendance qui est fortement soutenue par les auditoires des milléniaux. Le FMC confirme cette tendance :

« L'écoute de la télévision linéaire par les Milléniaux, qui représentent plus de 25 % des adultes canadiens, s'établit à moins de la moitié (20,6 heures par semaine) de l'écoute des 65 ans et plus (41,8 heures par

¹⁰⁹ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.15. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

semaine). Cependant, les Milléniaux consomment près du double de contenu en ligne. Ces différences générationnelles vont au-delà du temps d'écoute et des modes de consommation. Elles sont présentes dans les habitudes liées aux médias et montrent clairement que la télévision joue un rôle différent pour les jeunes générations ».¹¹⁰

D'ailleurs, les plateformes telles que YouTube ont également la cote auprès des jeunes générations. Dans son rapport, le FMC relate les résultats d'une récente étude américaine qui confirme que près de 96 % des moins de 35 ans affirmaient avoir utilisé la plateforme au cours du dernier mois.¹¹¹ Cette tendance n'affecte pas uniquement les jeunes générations. Le FMC relève les résultats d'une étude réalisée par The Diffusion Group qui prédit que de 2016 à 2025, aux États-Unis, on assistera à une augmentation globale de 81 % de l'écoute de vidéos en ligne pour une réduction de 34 % de l'écoute de la télévision traditionnelle¹¹².

Ces données confirment l'intérêt décroissant pour la télévision linéaire et une prédilection pour du contenu que le consommateur peut écouter quand il le veut et comme il le veut. Dans ce contexte, les contenus sont de moins en moins limités par des contraintes temporelles de pauses publicitaires, par exemple, ou de plages horaires. Les formats plus courts et non traditionnels sont donc une tendance observée dans le secteur des séries télévisuelles comme conséquence de ces changements d'habitudes de consommation.

De plus, comme les contenus sont désormais écoutés sur différentes plateformes cela engendre la considération de différents formats dans la production des contenus.

Comme le précise le rapport sur les tendances du FMC :

« Le Canada se joint à d'autres marchés matures en ce qui a trait à la consommation en ligne « mobile d'abord », en particulier chez les jeunes. Encore plus important pour le secteur du contenu, la vidéo sur des appareils comme les téléphones intelligents et les tablettes sont de plus en plus populaires. YouTube, par exemple, signale que les utilisateurs se servent des appareils mobiles plus que la moitié du temps. Certains croient que l'environnement mobile sera la principale plateforme pour le contenu vidéo en ligne à l'échelle mondiale dès l'an prochain. Au Canada, le nombre d'adultes sondés ayant regardé des vidéos sur des téléphones intelligents a grimpé de presque 80 % de 2013 à 2015 ».¹¹³

Avec la convergence, les producteurs ont commencé à recourir à de nouveaux partenaires. Ces fournisseurs de services s'ajoutent maintenant à la chaîne de valeur

¹¹⁰ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », p.15. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹¹¹ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », p.15. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹¹² Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.6. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹¹³ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », p.9. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

pour répondre à ce besoin de contenus multimédias. Certaines maisons de production plutôt que de faire affaire avec ces producteurs multimédias créent de nouveaux départements afin de se doter de ce talent à l'interne.

Ce constat de la prédilection d'Internet comme médium de consommation de contenu au détriment de la télévision engendre indubitablement des défis pour le système de financement des œuvres audiovisuelles qui repose en partie sur les revenus des câblodistributeurs dont le désistement aux forfaits s'effectuerait selon un facteur six fois plus élevé en 2015 qu'à la même période l'année précédente ».¹¹⁴

De plus, en 2014, le Web avait déclassé la télévision comme médium de prédilection pour la publicité selon une étude de l'AACC¹¹⁵. Au Québec, toujours selon cette étude : « Les investissements publicitaires sur Internet et mobile ont augmenté de 21,5 % entre 2012 et 2014, un taux de croissance annuel moyen de 10,2 % ».¹¹⁶ De plus, Bélanger et Lafontaine-Beaumier écrivait à l'hiver 2016 dans la revue *Gestion* : « depuis 2011, les ventes de temps d'antenne accusent chaque année des pertes qui totalisent aujourd'hui plus de 300 millions de dollars. Cette réallocation budgétaire pénalise surtout les chaînes traditionnelles, dont la part des revenus totaux de l'industrie sera passée de 30 à 24 % depuis 2010 ».¹¹⁷ C'est ainsi une baisse de revenus pour les diffuseurs télévisuels, mais aussi un déclin pour les agences publicitaires. Pour ces dernières, non seulement les budgets moyens pour les publicités Web sont plus faibles¹¹⁸, mais plusieurs nouveaux médias et joueurs tels que Google ou Apple tentent d'attirer des annonceurs sans passer par les agences.

Cette consommation par Internet a également un impact sur le milieu du cinéma. Effectivement, selon Profil 2015 :

« La baisse des recettes-guichet survenue au Canada depuis 2012 n'a rien d'étonnant à la lumière de l'évolution des habitudes de consommation des amateurs de cinéma. La popularisation du téléviseur à haute définition (HD) et de l'accès Internet à large bande ces dix dernières années a amené beaucoup d'observateurs de l'industrie à prédire le déclin de la présentation en salles. Selon des recherches effectuées pour le compte de Téléfilm Canada, 81 % des visionnements de films ont eu lieu à la maison en 2015, 16 % ont eu lieu au cinéma et 3 %, à l'aide d'appareils mobiles ».¹¹⁹

¹¹⁴ Bélanger, Pierre C ; Lafontaine-Beaumier, Eloi. « *Le nouveau cycle de mutation de la télévision* », *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.71

¹¹⁵ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.12. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

¹¹⁶ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.12. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

¹¹⁷ Bélanger, Pierre C ; Lafontaine-Beaumier, Eloi. « *Le nouveau cycle de mutation de la télévision* », *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.69

¹¹⁸ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.2. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

¹¹⁹ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.83. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-l-industrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

2.3.2.2. Regain d'intérêt pour les contenus scénarisés

Le portrait de l'industrie réalisé à la section 2.2 a permis de relever la hausse de l'intérêt pour les fictions. Selon Profil 2015, « le nombre de séries de la sorte commandé par les chaînes de câblodistribution et les réseaux américains en 2015 dépassera selon toutes prévisions 400, ce qui est nettement supérieur aux 370 commandées en 2014 et équivaut à près du double de celui commandé en 2009 ».¹²⁰ Cette résurgence des séries de fiction s'explique en partie par l'impact des Netflix et Amazon qui se lancent dans la production de leurs propres émissions et qui cherchent des producteurs locaux et partenaires pour y arriver. Ces compagnies de vidéos par contournement perçoivent dans la production de séries de fiction scénarisées une façon de se créer une image de marque distincte et attirante pour le consommateur. Les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) n'ont plus le choix de suivre cette tendance pour conquérir ou conserver leur part de marché.

2.3.2.3 Diversification des consommateurs de jeux vidéo

Les nouvelles technologies mobiles et applications sur les cellulaires démocratisent en quelque sorte l'univers des jeux vidéo. Selon le rapport de l'Alliance numérique :

« Les jeux vidéo ne visent plus seulement un seul type de consommateur, mais offrent des expériences de jeu différentes pour un public de plus en plus diversifié. Fort de cette diversification, le regard et la perception envers les jeux vidéo ont évolué : des hommes et des femmes s'adonnent à cette forme de divertissement dans les transports en commun, des familles se regroupent lors de fête pour partager le plaisir de jouer et des personnes de tout âge connaissent les titres les plus populaires. Le jeu vidéo est sorti des salons pour investir la société ».¹²¹

D'ailleurs, le visionnement de jeux vidéo en ligne fait beaucoup d'adeptes surtout chez les milléniaux où il s'agit d'une forte tendance. Des tournois sont diffusés en ondes et même dans des salles de cinéma ! Selon le rapport sur les tendances 2015 du FMC :

« La popularité du visionnement de jeux en ligne continue de croître : en mars 2015, Minecraft – la franchise de jeu la plus populaire et le deuxième terme le plus recherché sur YouTube – a enregistré un total de 3,9 milliards de visionnements. Le même mois, la plateforme de jeux vidéo en direct Twitch a livré 26 milliards de minutes de contenu vidéo à 51 millions d'internautes sur la planète. (...) Il est prévu que le nombre de fans augmente de près de 60 % au cours des prochaines années, passant de 89 millions en 2014 à 145 millions d'ici 2017 ».¹²²

¹²⁰ ACPM (2015), « Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.46. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹²¹ Alliance numérique, « Perpétuons le miracle québécois : l'avenir du jeu vidéo au Québec », mémoire de l'Alliance numérique déposé à la commission d'examen sur la fiscalité québécoise le 10 octobre 2014. p.10.

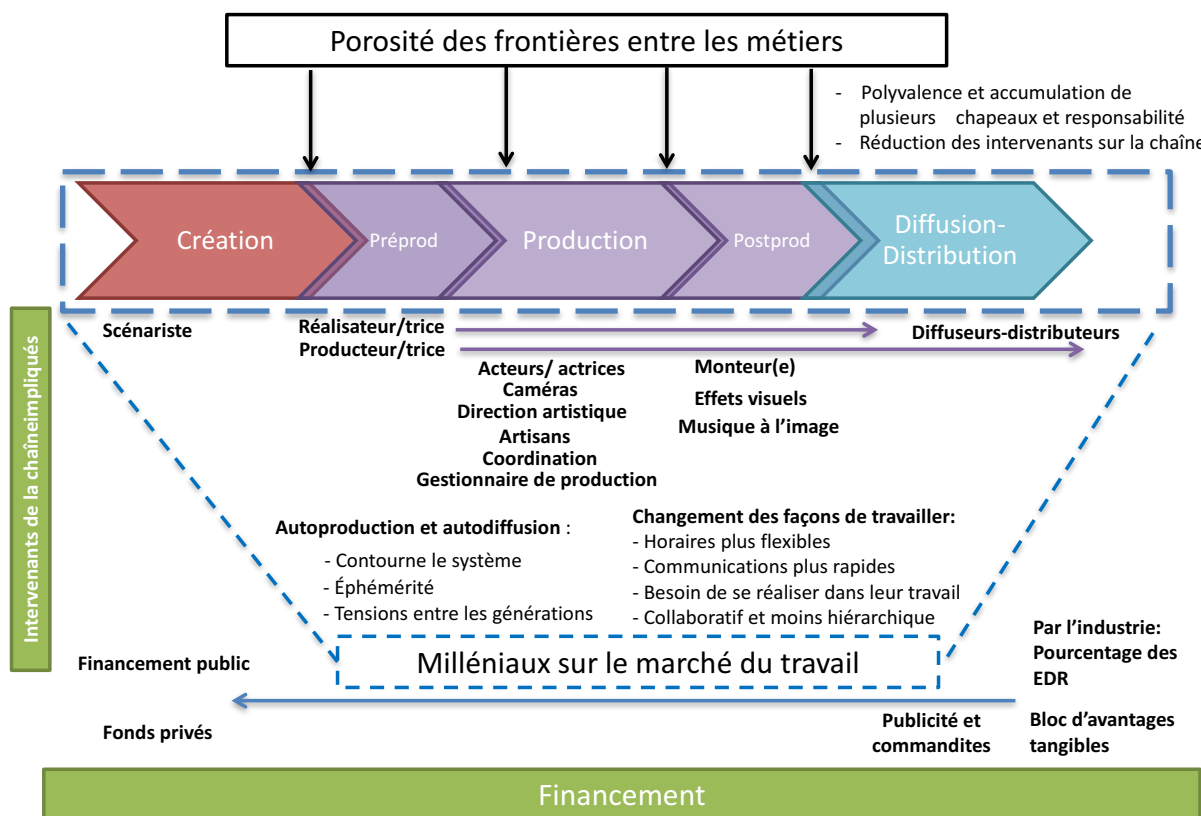
¹²² Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.3. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

On constate également de plus en plus de maillage entre ce secteur et celui des autres médias afin d'offrir des expériences interactives et personnalisées aux consommateurs de contenus linéaires. De même, l'univers du jeu vidéo a le potentiel d'inspirer de nouvelles façons de monétiser le contenu dans le secteur de l'audiovisuel. Finalement, cette popularité croissante des jeux vidéo est un terreau fertile pour les différents métiers de la chaîne de production qui peuvent y trouver de l'emploi et des contrats bien rémunérés. Cela implique tout de même une certaine adaptation de leur métier à des façons de faire typiques au jeu vidéo, comme la capture de mouvements et de la performance.

2.3.3 Nouvelles façons de travailler et de produire du contenu

Les nouveaux outils et équipements technologiques, le Web 2.0 et le numérique perturbent jusqu'aux façons de travailler dans le secteur. Les technologies numériques amènent plus de rapidité et de flexibilité ce qui impacte les pratiques professionnelles. De plus, une nouvelle génération, celle des milléniaux née avec un cellulaire dans une main et Internet au bout des doigts, brasse bien des façons de faire. Le schéma suivant présente ces deux tendances et les impacts potentiels sur la chaîne de valeur de la production audiovisuelle.

Figure 5 - Impact sur la chaîne de production audiovisuelle des nouvelles façons de travailler et de produire du contenu



Source : RH Conseil, 2017

2.3.3.1 Porosité des frontières entre les métiers de l'audiovisuel

Lors de nos entretiens avec les experts du milieu, plusieurs d'entre eux ont soulevé la réduction des budgets et la nécessité de faire désormais beaucoup avec peu. La technologie leur a permis d'avoir accès à des outils plus performants et on constate également une tendance vers une réduction du nombre d'intervenants dans la chaîne. Un article de l'INA, l'institut de l'audiovisuel à Paris, constate que les professionnels avec un profil généraliste et pluri-compétents sont davantage valorisés puisqu'ils peuvent porter plusieurs chapeaux à la fois. Cette pluriactivité¹²³ serait rendue possible grâce à « la mise en œuvre des moyens techniques (qui) est en grande partie facilitée et allégée, ce qui rend le geste professionnel plus accessible ».¹²⁴

Cette tendance vers une certaine pluriactivité et porosité entre les frontières des métiers aura certainement un impact sur les champs de compétences de certaines professions qui verront cumuler leurs responsabilités pour remplacer l'absence de certains intervenants de la chaîne. Ainsi, selon l'INA, l'employabilité des techniciens serait ainsi en jeu puisque « la valorisation des compétences sur le marché de l'emploi est rendue plus difficile, puisqu'une part de leurs missions est désormais dévolue à d'autres, et qu'en plus de cela, il leur faut développer des compétences nouvelles pour s'adapter à un environnement technique en forte évolution ainsi qu'aux spécialisations émergentes ».¹²⁵ Le métier de réalisateur serait aussi impacté puisque « son employabilité (est) de plus en plus conditionnée par sa capacité à prendre en charge une part toujours plus importante des aspects techniques de la production ».¹²⁶ En même temps que ces professionnels doivent s'adapter à la mobilité des corps de métiers qui impose de connaître les compétences de plusieurs métiers de la chaîne, ils doivent aussi soutenir leur excellence dans leur expertise d'origine. D'ailleurs, certains des acteurs consultés en groupe de discussion ont déploré le fait que les réalisateurs avaient souvent moins de temps pour les diriger, car ils étaient plutôt préoccupés par les aspects techniques du tournage.

Ce constat d'une accumulation de responsabilités est d'autant plus vrai dans le contexte où des amateurs peuvent désormais ponctuellement ou de façon récurrente produire et diffuser eux-mêmes leur contenu. Effectivement, lors des groupes de discussion, plusieurs participants occupant diverses fonctions de travail ont souligné que la génération des milléniaux, est particulièrement compétitive en ce sens. À l'image de leur génération qui privilégie le Web à la télévision linéaire, les milléniaux se sont appropriés ces nouveaux médiums afin de créer, produire et diffuser eux-mêmes leur contenu. La créativité serait, en fait, un trait caractéristique de cette génération comme

¹²³ La *polyactivité* réfère à l'accumulation d'activités dans des champs différents comme la scénarisation, la réalisation et le montage.

¹²⁴ Faure, Vincent. « *Mutation des métiers, effacement des frontières ?* » publié sur le site de L'INA : <http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-les-metiers-de-l-audiovisuel-a-l-heure-du-media-global/mutation-des-metiers-effacement-des-frontieres.html>, p.4

¹²⁵ Faure, Vincent. « *Mutation des métiers, effacement des frontières ?* » publié sur le site de L'INA : <http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-les-metiers-de-l-audiovisuel-a-l-heure-du-media-global/mutation-des-metiers-effacement-des-frontieres.html>, p.4

¹²⁶ Faure, Vincent. « *Mutation des métiers, effacement des frontières ?* » publié sur le site de L'INA : <http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-les-metiers-de-l-audiovisuel-a-l-heure-du-media-global/mutation-des-metiers-effacement-des-frontieres.html>, p.4

le témoigne leur nombre d'heures passées à la création de contenus sur YouTube. Le FMC, dans son rapport, cite une recherche exécutée par le Kids Media Center du Centennial College menée auprès de jeunes de 13 à 24 ans pendant un laps de temps de 14 mois et qui conclut que « la création de contenus pour le plaisir fait de plus en plus partie de l'expérience des jeunes. Plutôt que de dessiner ou de peindre, les enfants regardent leurs personnalités préférées sur YouTube pour s'inspirer à créer du divertissement et du contenu. La maîtrise des mondes créatifs en ligne de Minecraft et de YouTube par la génération Z montre bien que la technologie et l'innovation constituent la « nouvelle normalité » pour ses membres les plus représentatifs ».¹²⁷ Un trait caractéristique qui ne semble donc pas être éphémère pour cette génération et les producteurs de contenu doivent se faire un impératif de répondre « au besoin qu'a cette génération montante de créer du contenu et de socialiser dans l'espace virtuel ».¹²⁸

La structure rigide de l'écosystème actuel en audiovisuel n'est pas à leur image et ces derniers surmontent leur difficulté à percer le système en créant leur propre chaîne YouTube ou en développant des Web-séries, par exemple. De fait, les technologies numériques ont largement démocratisé non seulement la diffusion des œuvres, mais également leur création. Un article de la revue *Gestion* résume bien cette tendance :

« Tous les outils de production et de diffusion ont radicalement changé. De nouvelles technologies sont non seulement accessibles à tous les budgets, mais aussi très faciles à utiliser. Il n'est plus nécessaire de détenir une expertise particulière ou des infrastructures extraordinaires pour produire des contenus et les rendre disponibles. N'importe qui peut créer un média, l'exploiter depuis son sous-sol et se constituer un auditoire sur lequel il a un véritable impact ».¹²⁹

Cette facilité augmente ainsi la compétition dans le secteur et ébranle le *statu quo*.

2.3.3.2 Mentalité et organisation du travail en mutation

Par ailleurs, les milléniaux commencent à investir le marché du travail. Leurs façons de travailler et de voir le monde créent des frictions avec les anciennes générations. Ces jeunes adultes sont caractérisés, entre autres, par un plus grand désir de bien équilibrer travail et vie personnelle et de s'épanouir à travers un emploi qui leur procure du sens. Selon un article paru dans la revue *Gestion* et une étude rédigée pour le compte d'Emploi-Québec traitant du sujet de l'avènement de cette génération sur le marché du travail :

« L'accès inédit à l'information et aux communications dont les travailleurs de la génération Y ont bénéficié leur a permis d'acquérir une vision du monde différentes des générations précédentes, et cela s'est

¹²⁷ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.11. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹²⁸ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.11. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹²⁹ Lafrance, Sylvain (2016) « Qu'advient-il après la tempête ? », *Gestion*, Winter 2016, 40, 4, p.49.

traduit par une nouvelle définition du sens de la vie, y compris en ce qui a trait au travail.¹³⁰ Ils espèrent ainsi trouver une flexibilité dans leurs horaires, obtenir plus de responsabilités et rapidement, avoir l'opportunité de faire du télétravail, par exemple ».¹³¹

Leur désir de s'épanouir dans leur travail et leur rapport différent au temps et aux tâches les amènent également à être très polyvalents. Détail Québec rapporte que :

« L'accès à des technologies autrefois inexistantes et la rapidité d'accès à l'information teintent énormément les comportements de ce groupe générationnel. Il leur suffit d'interroger Google pour obtenir une réponse à tout. Le fait qu'ils n'aient pas eu à attendre pour obtenir quelque chose modifie les façons de faire. Ce n'est pas de l'impatience ; ils ont grandi dans un monde multitâche où l'accès à l'information est instantané ».¹³²

Les milléniaux privilégieraient un travail plus collaboratif et transversal et leur rapport à l'autorité serait ainsi différent de celui des anciennes générations. Toujours selon Détail Québec : « certains pourraient croire que les milléniaux sont irrespectueux à l'égard de leurs supérieurs hiérarchiques. Issus d'établissements où ils ont reçu une éducation basée sur un mode très égalitaire, ils valorisent les compétences et l'expertise d'un individu plutôt que son titre ».¹³³

De l'avis de plusieurs lors des groupes de discussion, les structures établies actuellement dans le secteur de l'audiovisuel sont souvent chamboulées par ces nouveaux venus et des enjeux liés aux relations de travail pourraient surgir au contact de cette nouvelle génération. On remarque déjà une certaine perméabilité des frontières entre les métiers dus aux choix de certains milléniaux de porter plusieurs chapeaux à la fois.

2.3.4 Ouverture aux marchés internationaux

Les technologies numériques rendent de plus en plus accessibles les contenus aux publics des marchés internationaux. Elles facilitent également les alliances entre coproducteurs en proposant des outils de travail à distance et des communications plus efficaces et virtuelles. Ces nouvelles possibilités de diffusion qu'offre l'éclatement des frontières peuvent être une solution aux besoins financiers des productions audiovisuelles (section 2.3.4.1). D'autre part, cette ouverture à l'international augmente le bassin de contenus disponibles aux consommateurs canadiens et accroît donc la compétition. Le gouvernement aura certainement un rôle à jouer pour équilibrer le tir entre le développement des marchés et la protection des contenus nationaux (section

¹³⁰ Pye, David « Comment bien travailler avec les Y ? » Gestion ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.99

¹³¹ Petit, Méline. « Connaître ses employés, ça rapporte – les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y » Rapport rédigé pour le compte d'emploi Québec et du comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de l'alimentation. 20 août 2008. p.45. En ligne : <http://www.csmoca.org/pdf/Rapport1GenerationY.pdf>

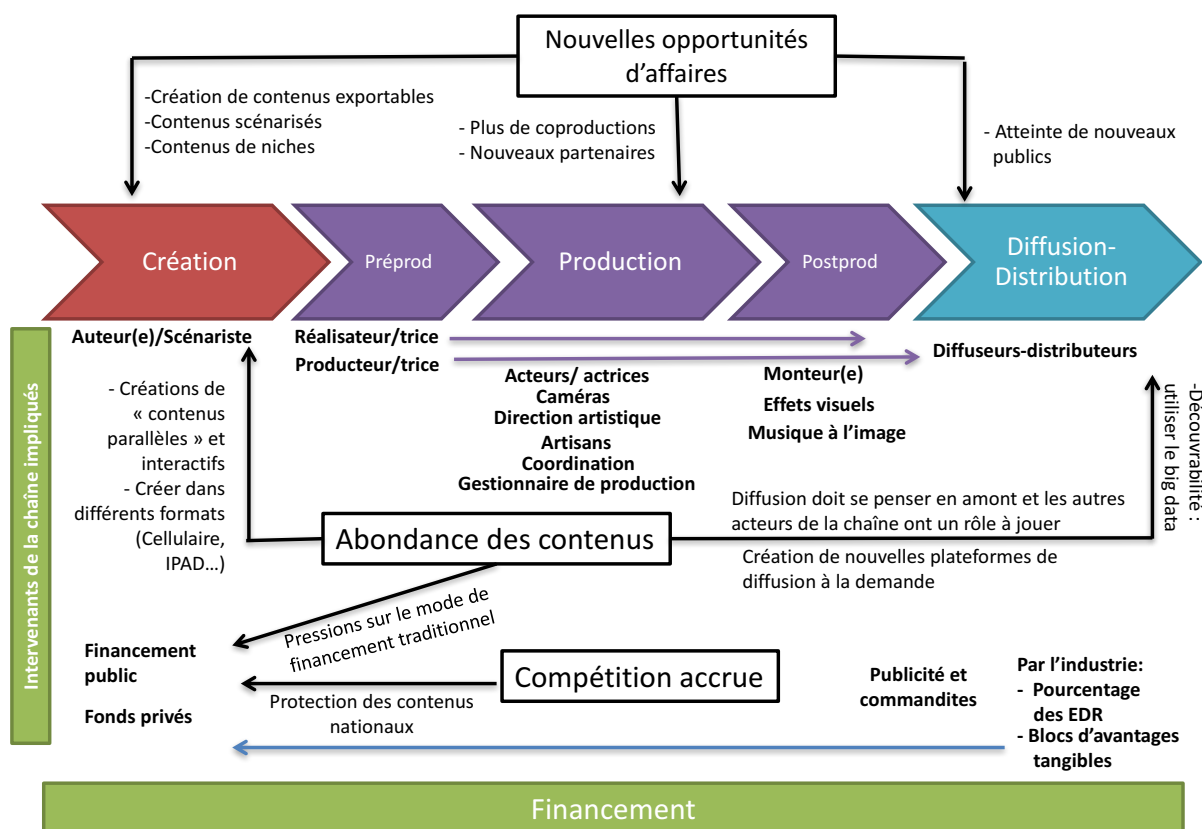
¹³² Détail Québec, « Tout savoir sur les milléniaux au travail », dans la vitrine, Vol 13 No 3 - Automne 2016

¹³³ Détail Québec, « Tout savoir sur les milléniaux au travail », dans la vitrine, Vol 13 No 3 - Automne 2016

2.3.4.2), mais les entreprises du secteur devront apprendre à trouver leur place dans cette abondance de contenus pour trouver et fidéliser leur auditoire (2.3.4.3).

Le schéma suivant illustre ces trois tendances et leur impact potentiel sur la chaîne de valeur de production audiovisuelle.

Figure 6 - Impact sur la chaîne de production audiovisuelle des technologies numériques en regard des marchés



Source : RH Conseil, 2017

2.3.4.1 Productions étrangères en hausse : nouvelles opportunités d'affaires et exportation

Comme souligné dans la section 2.2, la hausse de la production du secteur de l'audiovisuel est largement imputable aux activités accrues en productions étrangères et prestations de services de production. Les politiques de crédits d'impôt et la renommée du Canada en ce qui a trait à notre expertise dans différents champs (entre autres pour les effets visuels), contribuent à ce phénomène d'attraction des productions étrangères à venir tourner en sol canadien.

Le contenu canadien continue également à intéresser les auditoires mondiaux qui consomment avidement nos films et séries télévisées. Cet intérêt des auditoires

motiverait les investisseurs étrangers à financer les productions canadiennes. Selon Profil 2015 :

« À 326 millions de dollars, le financement de provenance étrangère dont bénéficie le secteur se trouvait à son niveau le plus élevé en cinq ans au cours du dernier exercice et marquait un écart à la hausse de 67 % par rapport à 2010-2011. L'apport des distributeurs canadiens, qui, à 368 millions de dollars, a lui aussi atteint un niveau inégalé en cinq ans, fournit une autre attestation de la demande internationale à l'égard des émissions de télévision et des films canadiens ». ¹³⁴

Cette reconnaissance du Canada à l'international attire également plusieurs partenaires pour des coproductions. Même les nouveaux joueurs de vidéo à la demande, tel que Netflix, qui grugent de plus en plus les parts de marché en diffusion deviennent désormais des alliés potentiels pour les producteurs. Ces nouvelles plateformes cherchent désormais à percer les marchés locaux et à créer des alliances avec des producteurs nationaux. Tel que le témoigne le Profil 2015 :

« Près de 50 % des ménages anglophones au Canada sont maintenant abonnés à Netflix. Ce service et les autres services de vidéo à la demande en ligne par abonnement s'imposent rapidement non seulement comme un important créneau secondaire, mais aussi comme principal mode de présentation et même une source de commandes de nouvelles œuvres. Bien qu'américaines, Netflix et Amazon visent le marché mondial et seront vraisemblablement intéressées à s'associer à des producteurs un peu partout dans le monde – y compris à des Canadiens ayant l'expérience de la création d'émissions de télévision s'adressant à des auditoires mondiaux variés ». ¹³⁵

Même la barrière de la langue ne semble pas freiner Netflix qui produit désormais en français, espagnol, allemand et italien ! Par exemple, la série française *Marseille* qui met en scène Gérard Depardieu amorcera bientôt une deuxième saison ainsi que la série espagnole *Las chicas del cable*. Une première série allemande du groupe *Dark* est attendue pour décembre 2017 et une production italienne *Suburra* est prévue pour la même année ¹³⁶. Au final, pour l'Europe, c'est 90 productions originales en coproduction avec des entreprises locales qui sont annoncées pour 2017. ¹³⁷

¹³⁴ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.21. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹³⁵ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.22. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

¹³⁶ AFP, « *Netflix accélère la production de séries en Europe* », La presse, Publié le 01 mars 2017 En ligne : <http://www.lapresse.ca/arts/medias/201703/01/01-5074488-netflix-accelere-la-production-de-series-en-europe.php>

¹³⁷ AFP, « *Netflix accélère la production de séries en Europe* », La presse, Publié le 01 mars 2017 En ligne : <http://www.lapresse.ca/arts/medias/201703/01/01-5074488-netflix-accelere-la-production-de-series-en-europe.php>

L'ouverture des territoires permet également de pouvoir créer des contenus plus ciblés s'adressant à un public mondial. Le rapport du FMC explique cette tendance par la théorie de la longue traîne de l'auteur Chris Anderson : « aujourd'hui, sans les contraintes d'espace disponible et autres goulots d'étranglement de la distribution, des biens et services étroitement ciblés peuvent présenter autant d'intérêt économique que ceux destinés aux masses ».¹³⁸ Ainsi, alors qu'auparavant les producteurs devaient produire des « blockbuster » pour rentabiliser leurs projets au sein d'un marché national, ces derniers peuvent désormais miser sur un public équivalent, mais réparti à travers le monde s'intéressant à un contenu plus ciblé ou de niche.

Les marchés internationaux deviennent ainsi de plus en plus accessibles offrant de belles opportunités d'atteindre de nouveaux publics ou des publics adeptes de contenus plus ciblés. En contrepartie, l'exportation devient désormais une nécessité puisque les publics nationaux sont également happés par les productions étrangères qu'ils consomment via Internet. Ces derniers ont donc accès à une abondance de contenus et ne vont donc plus systématiquement choisir de consommer des contenus canadiens ou québécois. La compétition était historiquement plus rude pour les producteurs canadiens anglophones qui luttaient contre les productions américaines voisines, le marché québécois étant relativement épargné de cette tendance, ce qui est de moins en moins vrai aujourd'hui.

2.3.4.2 Compétition des marchés accrue : protection des contenus nationaux

Nos producteurs canadiens ne sont donc plus en compétition uniquement entre eux, mais avec le monde ! Les nouveaux joueurs de vidéos à la demande imposent de nouvelles normes au secteur et leur désir de création de contenus local pour leur public international peut aussi être un couteau à double tranchant pour le secteur audiovisuel canadien. Selon Lafrance : « D'anciens et de nouveaux acteurs dotés d'imposants moyens financiers multiplient les acquisitions, les partenariats et les fusions à l'échelle de la planète. (...) les plus grandes sociétés pourraient dépenser jusqu'à 600 milliards de dollars cette année pour acquérir des entreprises en démarrage ».¹³⁹ Ce danger d'acquisitions soulève toutes sortes d'enjeux liés à la protection des contenus nationaux dans un contexte où la concurrence internationale s'accroît. Elle pose aussi des enjeux au niveau financement de nos ambassadeurs locaux en bonne partie soutenus par un pourcentage versé par les câblodistributeurs. Ces derniers voient leur nombre d'abonnés diminuer comme peau de chagrin avec les succès des Netflix, Amazon et YouTube qui eux n'ont aucune obligation ou quotas liés à la diffusion de contenus nationaux.

Dans ce domaine, l'État a un rôle à jouer, mais les entreprises devront également innover et trouver une façon de fidéliser et attirer une clientèle dans cette masse d'information. Bien que sur la bonne voie au sujet de nos exportations, l'industrie

¹³⁸ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016 », p.11. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹³⁹ Lafrance, Sylvain (2016) « Qu'advient-il après la tempête ? », Gestion, Winter 2016, 40, 4, p.49.

canadienne, et surtout québécoise, devra apprendre à s'exporter davantage pour se pérenniser.

2.3.4.3 Abondance des contenus dans un marché international

Les producteurs canadiens doivent donc trouver des façons innovantes de rivaliser avec ces nouveaux contenus. Les concepts de découvrabilité¹⁴⁰, de personnalisation du contenu¹⁴¹ et d'expérience utilisateurs¹⁴² sont maintenant des réalités et représentent une solution pour cibler, capter et fidéliser un auditoire volatil.

Parler machine : Big data et découvrabilité

Avant même de capter et de fidéliser les consommateurs à l'aide de stratégies de distribution et d'expérience utilisateur, les diffuseurs ont tout intérêt à saisir et à maîtriser le Big data et de rendre leur contenu assimilable par les machines qui réfèrent le contenu. Selon Josée Plamondon (2015), consultante en exploitation de contenu numérique :

« Nous accusons un retard considérable en matière de diffusion et de distribution de contenu parce que nous ne maîtrisons pas les compétences nécessaires pour transformer nos catalogues et répertoires en données exploitables et interopérables. (...) Cette économie est celle de la donnée, elle repose sur la diffusion des métadonnées, ces données qui fournissent une description détaillée d'un livre, d'une chanson, d'un film ou tout autre type de contenu. Ces métadonnées facilitent la recherche, favorisent la découverte et permettent aux entreprises d'enrichir leur connaissance du marché en les croisant avec les données résultant de l'interaction des utilisateurs ». ¹⁴³

Certaines politiques du CRTC avec son rapport *Parlons télé*, vont dans cette voie. Le CRTC bonifiera non seulement les enveloppes dédiées à la promotion et au marketing des productions nationales¹⁴⁴, mais il mettra en place un groupe de travail pour « colliger et étudier les données fournies par les boîtes de décodage des téléspectateurs. Ces études pourraient servir à raffiner la programmation et les ventes publicitaires ». ¹⁴⁵

Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle et des agents conversationnels tels que discuté à la section 2.3.1.3, les consommateurs se reposeront de plus en plus sur les

¹⁴⁰ La capacité d'un élément – que ce soit une application ou un contenu – à se laisser découvrir facilement (Desjardins 2016)

¹⁴¹ Le consommateur choisit son contenu et le moment de son écoute (notre définition)

¹⁴² La façon dont les spectateurs perçoivent le contenu qu'ils consomment, y répondent et interagissent avec celui-ci — (FMC (juillet 2016), p.2)

¹⁴³ Plamondon, Josée, « *Découvrabilité : nos contenus culturels sont-ils visibles ?* » article de blogue paru le 20 novembre 2015, <http://www.directioninformatique.com/blogue/decouvrabilite-nos-contenus-culturels-sont-ils-visibles/39189>

¹⁴⁴ Baillargeon, Stéphane. « *Le CRTC annonce un nouveau cadre pour la télévision* », publié dans le Devoir, 13 mars 2015. En ligne : <http://www.ledevoir.com/culture/television/434286/un-nouveau-cadre-pour-la-tele>

¹⁴⁵ Baillargeon, Stéphane. « *Le CRTC annonce un nouveau cadre pour la télévision* », publié dans le Devoir, 13 mars 2015. En ligne : <http://www.ledevoir.com/culture/television/434286/un-nouveau-cadre-pour-la-tele>

recommandations d'algorithmes et des médias sociaux pour trouver leur contenu. Selon le FMC : « si la recherche du contenu par l'utilisateur (« pull content ») a déjà dominé le paysage, la tendance penche de plus en plus du côté des médias qui suggèrent du contenu (« push content »), une dynamique propre à l'IoT¹⁴⁶ et à un Web dominé par les médias sociaux ».¹⁴⁷

Le secteur devra comprendre ce langage et l'utiliser afin que leurs contenus soient visibles et consommés.

Stratégie multiplateforme, transmédia et personnalisation des contenus

C'est dans la logique de trouver leur place dans ce pool grandissant de contenus que les stratégies numériques telles que le transmédia et le multiplateforme se sont développés comme de nouvelles tendances incontournables.

Dans son livre blanc sur les bailleurs de fonds en audiovisuel et transmédia publié en octobre 2014, le FMC définit ces termes ainsi : « les termes convergent ou transmédia renvoient au contenu médias numériques ou aux applications produit comme prolongement d'un film ou d'une émission de télévision y étant liés ».¹⁴⁸ L'objectif derrière cette création de contenus parallèles est non seulement de rendre disponibles les contenus dans différents formats afin de les rendre plus accessibles, mais également de faire vivre à l'utilisateur une expérience enrichie plus susceptible de le fidéliser. Selon Catalina Briceno, directrice, veille stratégique au FMC :

« La valeur autrefois intrinsèque aux contenus de création s'est aujourd'hui en partie déplacée dans la relation qu'entretiennent les utilisateurs avec ces contenus. Il faut donc prévoir - lorsqu'on crée des contenus audiovisuels - un espace où cette relation pourra s'établir et perdurer, où l'on pourra mobiliser l'attention des auditoires, mais aussi les inciter à s'engager et à agir. (...) D'abord, le contenu doit être le plus accessible possible : multiplateforme, voire agnostique sur le plan des plateformes de distribution, pour permettre leur consommation à la demande et de manière portable. Ensuite, le contenu doit être rendu social : il est question ici de faciliter son partage et d'assurer qu'il existe un espace propice aux conversations. (...) La finalité consiste plutôt à donner aux auditoires participants la possibilité d'ajouter de la valeur au cours du processus de distribution des contenus ».¹⁴⁹

Le succès de la diffusion n'est désormais plus uniquement entre les mains du distributeur et doit ainsi être réfléchi en amont afin de conserver une cohérence entre le contenu principal et ses contenus parallèles. Les formats doivent aussi être réfléchis.

¹⁴⁶ IoT : Internet of Things ou en français : idO : internet des objets

¹⁴⁷ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », p.8. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁴⁸ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.3. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁴⁹ Briceno, Catalina « *Pour en finir avec le transmédia* » *Infopresse*, paru le 6 février 2014, consulté en ligne : <http://www.infopresse.com/archive/article/43477>

Une telle stratégie n'est pas nécessairement pertinente pour toutes les productions et une telle approche doit être utilisée avec parcimonie et avec une réelle conscience de la clientèle visée. Il faut, pour être efficace, dépasser le site Web et que le transmédia soit vu comme faisant partie d'une stratégie de contenu clairement réfléchi. On doit désormais filmer autant en 60 pouces qu'en format 15 pouces qu'en 360 degrés pour que les contenus s'adaptent aux écrans de cellulaires ou à la réalité virtuelle.

Adaptation des stratégies de mise en marché en télévision et en cinéma

De nouvelles stratégies de mise en marché ont vu le jour en réaction à deux phénomènes. Le premier est la pression croissante de la compétition de nouveaux joueurs tels que Netflix qui imposent de nouvelles stratégies. Le deuxième consiste en la désaffection des abonnés pour le câble qui leur offre du contenu linéaire imposé alors qu'ils recherchent de plus en plus à personnaliser leur consommation de contenus en construisant leur propre bouquet de substitution sur mesure. Pour ce faire, ils s'inscrivent à des télévisions par Internet ciblés. Ainsi beaucoup de câblodistributeurs se sont mis à proposer leur propre télévision en ligne afin de répondre à ces deux tendances. Le Tou.tv de Radio-Canada, illico sur demande, le CBS all access et Showtime en sont des exemples probants. Il demeure cependant que la viabilité de ces nouveaux modèles économiques reste encore difficile à déterminer et les années diront s'il s'agit d'une substitution financière qui équivaut à l'ancien modèle.

En ce qui a trait au cinéma, des stratégies en réaction aux désertions des salles se mettent aussi en branle. Les données du Profil 2015 signalent que :

« Les producteurs canadiens ont de plus en plus recours à la sortie simultanée et, dans certains cas, à la vidéo à la demande anticipée (ou ultra-VOD, comme l'appellent les anglophones), comme stratégies de mise en marché pour maximiser la portée de leurs œuvres auprès du public. Dans le premier cas, le film est offert au moyen d'autres modes de présentation, comme la vidéo à la demande et le DVD, le jour même où il sort dans les cinémas. Dans le second, on peut le voir par l'intermédiaire de la vidéo à la demande avant même qu'il prenne l'affiche des cinémas. (...) La sortie simultanée et la vidéo à la demande anticipée prennent l'une et l'autre en compte l'importance de la présentation en salles – même si ce n'est que pendant un temps très limité – pour faire connaître un film. L'une et l'autre reflètent également l'importance cruciale d'offrir l'œuvre plus rapidement, voire immédiatement, par l'intermédiaire d'un mode de présentation à plus grande portée pour rejoindre un public plus nombreux, tirer le maximum des investissements dans les médias sociaux et les campagnes de marketing et entretenir l'enthousiasme de l'auditoire pour le cinéma indépendant ».¹⁵⁰

¹⁵⁰ ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, p.84. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

Ainsi à l'ère des médias sociaux et de la mobilité l'accès aux contenus n'importe où et n'importe quand demeure une tendance majeure des habitudes de consommation des auditoires. Elle imposera aux intervenants du milieu une plus grande coordination entre les différents cycles de vie d'une œuvre audiovisuelle.

Selon Catalina Briceno :

« Le porteur du projet doit comprendre que ce qui compte, c'est la cohérence et l'intégration réussie entre ses intentions de création et une expérience utilisateur pertinente. C'est bien là où réside le défi de l'éditeur de tout contenu de création : adapter son rôle de créateur et de diffuseur pour se rapprocher un peu de ce que ferait un chef d'orchestre, c'est-à-dire coordonner toutes les composantes (partitions narratives, plateformes technologiques et multiples joueurs - incluant l'auditoire actif) en vue de faire respecter l'intégrité d'une œuvre et d'en amplifier la valeur et la pérennité. Pour y parvenir, il nous faudra peut-être bâtir au sein de nos institutions et de nos industries créatives les infrastructures capables de soutenir et de faciliter cette coordination collaborative entre créateurs, distributeurs, vendeurs et auditoires ».¹⁵¹

Cette accessibilité multiplateforme nécessitera également de repenser des nouvelles stratégies de monétisation des contenus étant donné que les consommateurs exigent un accès immédiat et sans restriction aux contenus, ce qui limite les options payantes vite déclassées par les compétiteurs. La section 2.5 révélera l'impact et les solutions mises de l'avant dans le marché qui sont liées au financement.

2.3.5 Changements liés au financement et aux modèles d'affaires

Une stagnation des subventions des gouvernements jumelée à la hausse de la compétition provenant de partout dans le monde engendre une baisse de revenus pour les acteurs du milieu de l'audiovisuel qui doivent se débrouiller avec peu. Les modèles d'affaires classiques semblent dépassés par cette nouvelle réalité qui ne leur permet plus de répondre aux exigences et aux contraintes qui leur sont imposées. D'ailleurs, avec l'accessibilité et la démocratisation de la production et de la diffusion, certains intervenants remettent en question ces modèles qui avaient une certaine pertinence à une époque où les barrières à l'entrée réduisaient la compétition potentielle. Un article de *Gestion* relate que ces modèles seraient « coincés dans leurs structures trop coûteuses (et que) les acteurs traditionnels peinent à rivaliser »¹⁵². Étant donné la facilité avec laquelle n'importe quel amateur peut désormais créer du contenu, le diffuser via des plateformes en ligne et trouver un certain public, l'auteur de cet article de *Gestion* affirme que « les modèles d'affaires doivent se réinventer afin de redevenir viables ».¹⁵³ Ainsi, plusieurs producteurs partent à la recherche de nouveaux modes de

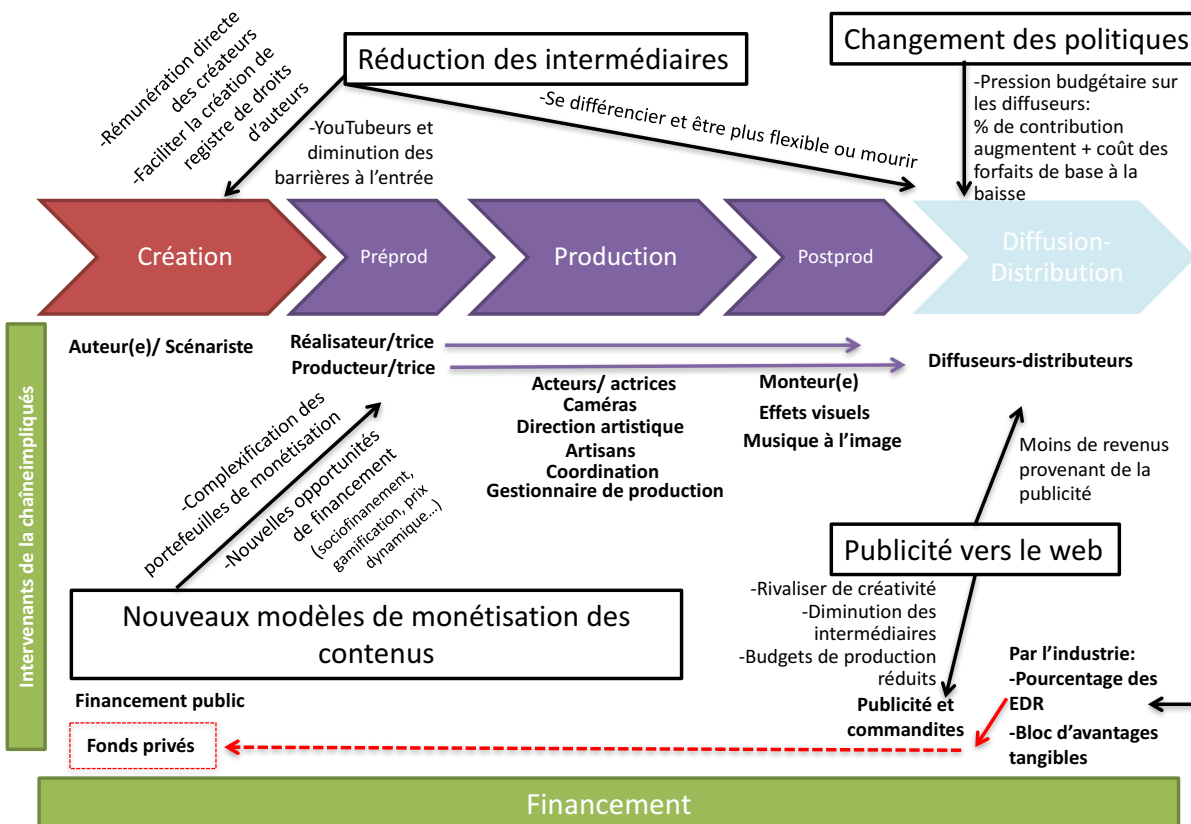
¹⁵¹ Briceno, Catalina « Pour en finir avec le transmédia » *Infopresse*, paru le 6 février 2014, consulté en ligne : <http://www.infopresse.com/archive/article/43477>

¹⁵² Lafrance, Sylvain (2016) « Qu'advient-il après la tempête ? », *Gestion*, Winter 2016, 40, 4, p.49-50

¹⁵³ Lafrance, Sylvain (2016) « Qu'advient-il après la tempête ? », *Gestion*, Winter 2016, 40, 4, p.49-50

financement et modèles d'affaires. Le schéma à la figure 7 illustre quatre tendances majeures en financement des projets audiovisuels. La première concerne les modifications aux politiques des bailleurs de fonds qui influent directement sur le financement par l'industrie. La deuxième fait état des changements qui s'opèrent dans le financement via la publicité et la commandite. La troisième discute de l'enjeu de la réduction de certains intermédiaires entre le créateur et le consommateur. La quatrième expose les nouveaux modèles d'affaires et moyens de monétiser les contenus.

Figure 7 - Impact sur la chaîne de production audiovisuelle des modes de financement et des modèles d'affaires



Source : RH Conseil, 2017

2.3.5.1 Changement dans les politiques des bailleurs de fonds

Comme stipulé un peu plus tôt dans ce rapport, le CRTC a mis en branle une vaste consultation en 2015, *Parlons télé*, de laquelle s'est inspirée sa nouvelle politique pour encadrer l'évolution du secteur. Cette nouvelle politique aura un impact sur l'ensemble du milieu de la production audiovisuelle et certaines clauses touchent plus particulièrement les bailleurs de fonds qui octroient une bonne partie des sommes allouées aux créateurs et producteurs de contenus. Avant de s'attarder aux changements qui affectent les structures traditionnelles de financement, procédons à un bref survol pour définir le fonctionnement de cette structure. Selon le livre blanc du FMC et de la SODEC sur les bailleurs de fonds en audiovisuel et transmédia, le Canada

aurait un modèle hybride de financement public et de financement par l'industrie audiovisuelle¹⁵⁴. Au niveau du financement public, le Canada et chacune des provinces proposent du financement direct (sous forme de subventions), des incitatifs fiscaux, des garanties de prêt, des fonds gérés publics privés et des fonds privés. En ce qui a trait au financement par l'industrie audiovisuelle, le CRTC, en vertu du Règlement sur la distribution de radiodiffusion, impose aux entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) autorisées par le CRTC, pour chaque année de radiodiffusion canadienne, le versement de 5 % des revenus bruts de leurs activités de radiodiffusion pour soutenir la création de programmations canadienne¹⁵⁵. Ces sommes sont ensuite gérées par des Fonds certifiés tels que le FMC au Canada ou le Fonds Bell au Québec qui redistribuent cet argent aux créateurs et producteurs de contenus. Une autre forme de financement par l'industrie consiste en un versement de 10 % de la valeur de la transaction lors d'une acquisition ou fusion d'entreprises de programmation de télévision traditionnelle, payante et spécialisée¹⁵⁶.

Le rapport *Parlons télé*, aura un impact sur la viabilité des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) qui, quant-à-elles, financent, par leur pourcentage alloué sur leurs revenus bruts, les différents Fonds. Le rapport fait état d'une diminution de 6 % en 2013 des contributions des EDR au FMC par rapport à l'année précédente.¹⁵⁷ Le CRTC attribue cette diminution au fait que :

« Les contributions financières des EDR à la création et à la production d'émissions canadiennes sont calculées en fonction des seuls revenus découlant des activités de radiodiffusion (...) alors que leurs revenus continuent d'augmenter, particulièrement les revenus de leurs services hors programmation. L'écart entre les revenus tirés des services de radiodiffusion et ceux découlant des activités de télécommunication, comme le téléphone ou Internet, va vraisemblablement s'accroître dans les prochaines années ».¹⁵⁸

Le CRTC exige ainsi des EDR qui détiennent une licence « de verser à la programmation canadienne 0,5 % de leurs revenus bruts découlant des services hors programmation la première année, 1,0 % la deuxième année, 1,5 % la troisième année, 2,0 % la quatrième année et 2,5 % la cinquième année ».¹⁵⁹ Ces nouvelles hausses de la contribution des EDR ajoutent un poids supplémentaire sur ces structures qui sont

¹⁵⁴ FMC et SODEQ, « *Bailleurs de fonds en audiovisuel et transmédia : approches, défis et stratégies d'adaptation dans un environnement média en transformation* », Livre blanc publié en octobre 2014 sous la direction du Fonds des médias du Canada en collaboration avec la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (Sodec) et Power to the Pixel, p.10. En ligne : <http://trends.cmf-fmc.ca/media/uploads/reports/Understanding-Funders-FR.pdf>

¹⁵⁵ FMC et SODEQ, « *Bailleurs de fonds en audiovisuel et transmédia : approches, défis et stratégies d'adaptation dans un environnement média en transformation* », Livre blanc publié en octobre 2014 sous la direction du Fonds des médias du Canada en collaboration avec la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (Sodec) et Power to the Pixel, p.11. En ligne : <http://trends.cmf-fmc.ca/media/uploads/reports/Understanding-Funders-FR.pdf>

¹⁵⁶ CRTC, « *Parlons télé-Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2014-190* », publié le 25 juin 2014, p.2. En ligne : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/CRTC/ARC_CRTC_2014-290_memoire_MCC.pdf

¹⁵⁷ CRTC, « *Parlons télé-Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2014-190* », publié le 25 juin 2014, p.32. En ligne : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/CRTC/ARC_CRTC_2014-290_memoire_MCC.pdf

¹⁵⁸ CRTC, « *Parlons télé-Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2014-190* », publié le 25 juin 2014, p.33. En ligne : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/CRTC/ARC_CRTC_2014-290_memoire_MCC.pdf

¹⁵⁹ CRTC, « *Parlons télé-Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2014-190* », publié le 25 juin 2014, p.33. En ligne : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/CRTC/ARC_CRTC_2014-290_memoire_MCC.pdf

pourtant fragilisées par leurs nouveaux concurrents qui prennent une part de leur marché de plus en plus importante sans toutefois avoir quelconque redevance auprès de l'industrie.

De plus, le CRTC évacue l'obligation de s'abonner au câble ou au satellite pour avoir accès à des services de vidéos en ligne et exige, dans une optique d'accessibilité des contenus, que les coûts pour forfait de base ne dépassent pas les 25 \$. Selon un mémoire de Unifor sur les impacts de *Parlons télé* et s'appuyant sur une étude de Nordicity-Miller paru en novembre 2015 : « *Parlons télé* entraînera une diminution des dépenses en émissions canadiennes de 399 millions de dollars, aura une incidence directe de 803 millions de dollars sur le PIB et causera la perte de 6 830 emplois équivalents temps plein dans le secteur ».¹⁶⁰ Bien que ces mesures permettront de financer davantage les productions canadiennes en augmentant le pourcentage des contributions des EDR, elles risquent également d'ébranler leur stabilité économique, alors que la majorité du financement provient de ces grands joueurs. Le problème réside peut-être là, d'ailleurs. L'écosystème doit trouver de nouvelles façons de se financer et de monétiser leur contenu. Le CRTC, par ces impositions enclenchera-t-il un mouvement nécessaire pour s'adapter aux nouvelles réalités du secteur ?

2.3.5.2 La publicité et la commandite

Publicité

Un autre intervenant qui subit bien des pertes dans cette nouvelle économie audiovisuelle est l'agence publicitaire. Selon le rapport du FMC :

« La publicité s'est déplacée vers le numérique, de plus en plus de fournisseurs de contenu sautant dans l'arène des services par contournement. Actuellement, plus que jamais, il existe une demande extraordinaire de données fiables sur les auditoires en ligne et traditionnels. Des entreprises comme Nielsen, comScore et Numeris offrent des solutions qui pourraient mener à une « mesure intégrale » qui décrit le visionnement sur toutes les plateformes ».¹⁶¹

Le Web et plus précisément les médias sociaux permettent désormais de rejoindre des communautés ciblées de consommateurs. Ainsi plutôt que de parler au plus grand nombre possible via des médias de masse, les clients se tournent vers un message adressé à une clientèle bien précise que les données Web leur permettent de cibler.

Tel que discuté plus haut, les budgets alloués pour les publicités Web sont plus restreints que les autres types de publicité, mais les règles du jeu sur le Web sont aussi différentes. Par exemple, de plus en plus de bloqueurs de publicité sont utilisés par les

¹⁶⁰ Unifor, « Consultation publique sur le contenu canadien dans un monde numérique » – Mémoire d'Unifor paru le 12 octobre 2016 et présenté à la ministre Mélanie Joly. p.5.

¹⁶¹ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.11. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

consommateurs sur le Web ce qui oblige les publicitaires à ruser d'originalité pour éviter ces bloqueurs. Selon le FMC

« On s'attend à ce que les pertes découlant de la publicité bloquée atteignent 41 milliards de dollars américains en 2016 (par rapport à 22 milliards l'an dernier). (...) Les intervenants de l'industrie, y compris l'Interactive Advertising Bureau, déploient désormais des programmes pour s'attaquer au problème. Les analystes suggèrent également diverses stratégies pour contrer les bloqueurs de pub : Emploi de technologie d'antiblocage publicitaire. Utilisation d'annonces et d'applications mobiles « natives¹⁶² » pour empêcher les bloqueurs de pub de réagir. Adapter les publicités à l'expérience de l'auditoire. Élargir la monétisation au-delà des publicités afin d'inclure les revenus des abonnements et des transactions, par exemple. (...) Les éditeurs publicitaires doivent accomplir des progrès considérables à cet égard ». ¹⁶³

Trois pratiques en publicité ont été identifiées par le AACC comme des tendances majeures pour les prochaines années :

- « La publicité mobile ; en 2013, les investissements publicitaires mobiles mondiaux ont crû de 83,9 % et devraient continuer de croître en moyenne de 34,5 % par an d'ici 2018. Au cours des trois prochaines années, les investissements sur mobile dépasseront ceux de l'affichage (display) ;
- la publicité de type vidéo en ligne ; entre 2014 et 2019, la publicité vidéo en ligne est le segment qui connaîtra la plus forte croissance (+19,5% par an), par rapport aux autres segments (search, display, classified) ;
- la programmation : automatisation du processus d'achat, de placement et d'optimisation de l'espace média ; forte croissance de cette pratique permettant d'optimiser l'achat média ». ¹⁶⁴

Les agences publicitaires devront ainsi apprendre de nouvelles façons innovantes de créer du contenu via le Web afin d'être plus attrayantes pour les consommateurs tout en naviguant avec des budgets de plus en plus restreints. D'autant plus que de nouveaux joueurs qui proposent des solutions sans intermédiaires séduisent de plus en plus leurs clients.

¹⁶² Type de publicité en ligne dont la forme est similaire à celle du site Web sur lequel elle est publiée ; Permet une promotion active et un meilleur engagement du consommateur. Les investissements associés passeront de 3,2 en 2014 à 8,8 G\$ en 2018. (AACC, p.44)

¹⁶³ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.19. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁶⁴ Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, p.44-45. En ligne : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

Commandites

Effectivement, ce déplacement des publicités vers le Web s'accompagne également d'un autre enjeu : le déclin des intermédiaires. Ainsi, les clients font de moins en moins affaire avec des agences de publicité et font directement affaire avec les créateurs de contenu comme les YouTubeurs, par exemple. Ces derniers trouvent de nouvelles façons de monétiser leurs contenus rendus. Des moyens devenus plus accessibles grâce à la démocratisation d'outils technologiques. Le rapport du FMC fait état de « plusieurs initiatives visant à monétiser ce type de contenu, notamment les dons directs (pot à pourboires ou financement par les adeptes) et le partage des revenus tirés des plateformes de distribution, des commandites ou des placements de produits qui ont enrichi certains YouTubeurs ».¹⁶⁵

Plusieurs entreprises développent également leurs propres talents à l'interne. Selon un article paru dans le journal *Les Affaires* :

« De nouveaux joueurs dans le paysage québécois de la communication marketing - « comme Google, Facebook, Amazon et Apple », cherchent à séduire les annonceurs sans passer par les agences. Et ce, en créant leurs propres régies publicitaires. Du coup, les annonceurs disposent à présent d'un éventail de possibilités plus large que jamais pour communiquer avec les consommateurs, un éventail qui s'est agrandi au détriment des agences. Un exemple frappant : la popularité grandissante de la publicité dite native. C'est-à-dire de la publicité en ligne dont la forme est semblable à celle du site Web sur lequel elle est publiée et dont le contenu est réalisé conjointement par l'annonceur lui-même et le média en question. Et donc, sans passer par une agence ».¹⁶⁶

2.3.5.3 Réduction des intermédiaires entre les créateurs et le consommateur

Cette tendance à la réduction des intermédiaires est aussi présente ailleurs dans le secteur de l'audiovisuel (et dans bien d'autres industries d'ailleurs !). Dussart, dans son article sur l'influence des médias sociaux, parle d'un phénomène d'Uberisation et le décrit ainsi :

« Les nouveaux modèles d'affaires qui connaissent le plus de succès font sauter bon nombre d'intermédiaires inutiles et mettent directement en relation les acteurs principaux du producteur au client, sans passer par toutes les étapes classiques d'un canal de distribution (...) les outils du numérique de la famille du Web 2.0 et les médias sociaux correspondants sont les moyens par excellence pour créer de nouvelles

¹⁶⁵ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.17. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁶⁶ SCHMOUKER, OLIVIER (2016), « Les 3 tendances qui bouleversent la publicité au Québec », Dans Le journal les Affaires, le publié le 10/11/2015 à 06:10, consulté en ligne le 12 décembre 2016, <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/les-3-tendances-qui-bouleversent-la-publicite-au-quebec/583155>

formes d'économies plus ouvertes et dégraissées (...) Cela serait en quelque sorte la revanche du consommateur ».¹⁶⁷

Le phénomène est particulièrement prégnant au niveau de la diffusion des œuvres au sein du cycle de vie en audiovisuel. Selon l'Alliance numérique :

« Le développement des réseaux sans fil et le déploiement de l'Internet haute vitesse ont rendu possible la distribution numérique de jeux. Aujourd'hui, les consommateurs peuvent acquérir ces produits, tant pour les consoles, les mobiles et les PC, par le biais de plateformes (magasins) virtuelles sans intermédiaire tels que les distributeurs et les détaillants, si bien que l'année dernière les ventes numériques ont dépassé les ventes physiques aux États-Unis. Le contournement des manufacturiers, des distributeurs et des détaillants réduit les coûts de développement et de distribution et augmente la part des revenus des éditeurs et développeurs de jeux ».¹⁶⁸

Dans cette nouvelle économie, les intermédiaires actuels devront véritablement apporter une plus-value et jouer la carte de la différenciation. Selon Danilo Dantas, professeur agrégé et spécialiste en marketing à l'École des HEC dans un article de la revue *Gestion* : « aujourd'hui, il faut plus que jamais se démarquer, miser sur des avantages distinctifs, ajouter de la valeur. Si un intermédiaire fait des choses qu'un consommateur peut très bien faire lui-même, personne ne voudra payer pour ses services ».¹⁶⁹ Dans ce contexte, la rigidité des structures et la résistance au changement dans le secteur de l'audiovisuel et de la part de certains diffuseurs risquent d'être un handicap sérieux au développement de l'industrie. Une solution pour vaincre la rigidité des structures plus traditionnelles, selon Camille Grande, professeur adjointe à HEC Montréal et spécialiste en technologie de l'information, serait de créer « des entités parallèles auxquelles elles (les structures traditionnelles) donnent carte blanche. Ces structures annexes ont le mandat de trouver de nouvelles idées et explorer de nouvelles avenues sans devoir subir les contraintes liées aux lourdeurs administratives ».¹⁷⁰ Pour survivre, les diffuseurs devront trouver des stratégies pour s'adapter et demeurer flexibles et alertes aux changements.

La réduction des intermédiaires peut cependant également être bénéfique pour les consommateurs qui se trouvent à économiser, mais aussi pour certains acteurs de la chaîne, notamment les créateurs. Soulevons rapidement le phénomène des chaînes de blocs qui consiste en un registre automatisé des transactions numériques « automatiquement vérifiées, traitées et enregistrées, public, auto-entretenu et décentralisé ».¹⁷¹ Développée pour sécuriser les transactions en bitcoin, la technologie des chaînes de blocs pourrait permettre, selon le FMC :

¹⁶⁷ Dussart, Christian. « *Les médias sociaux en 8 points* », *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p. 88

¹⁶⁸ Alliance numérique, « *Perpétuons le miracle québécois : l'avenir du jeu vidéo au Québec* », mémoire de l'Alliance numérique déposé à la commission d'examen sur la fiscalité québécoise le 10 octobre 2014. p.8.

¹⁶⁹ D'AMOURS, Liette. « *Le commerce en ligne sonnera-t-il le glas des intermédiaires ?* » *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.110.

¹⁷⁰ D'AMOURS, Liette. « *Le commerce en ligne sonnera-t-il le glas des intermédiaires ?* » *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.111.

¹⁷¹ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.13. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

- « de faciliter la création de registres de droits d'auteur numériques permettant de valider et d'accélérer les paiements aux créateurs et aux éditeurs.
- d'alimenter des contrats intelligents (des programmes informatiques capables d'exécuter les modalités d'un contrat).
- de permettre la rémunération directe et automatiser le partage des revenus entre les créateurs audiovisuels, les éditeurs et d'autres intervenants de la chaîne de valeur ».¹⁷²

Comme quoi les changements technologiques ne sont pas que néfastes. Rien ne se perd, rien ne se crée, tout est transformation. Toutefois, la disparition de certains intermédiaires impliquera une plus grande responsabilisation de certains autres intervenants tels que les producteurs et les créateurs. Ou carrément l'invention d'une nouvelle chaîne de valeur avec de nouveaux joueurs et organisations à multiples chapeaux.

2.3.5.4 Modèles novateurs de monétisation du contenu

Les nouvelles technologies et le Web permettent d'autres opportunités de monétisation de contenus inexploitées auparavant pour financer les productions. Malgré l'accessibilité grandissante aux contenus souvent offerts gratuitement, des stratégies parallèles émergent. On compte notamment parmi les nouvelles stratégies la possibilité d'avoir des structures de prix dynamiques et flexibles¹⁷³, la « gamification »¹⁷⁴ et le sociofinancement¹⁷⁵.

Structure de prix dynamique

La structure de prix dynamique est un modèle plus approprié dans une industrie où il y a vente de billets. Ainsi, c'est une solution qui s'implante doucement dans le secteur du cinéma. Le rapport du FMC fait état d'exemples américains qui ont démontré un certain succès :

« L'industrie cinématographique américaine commence à examiner la possibilité d'utiliser la tarification différenciée pour la vente des billets. Atom Tickets (...) a mis au point une application qui permet notamment aux utilisateurs d'acheter des billets de cinéma et d'inviter leurs amis à la séance. L'application récompense les comportements sociaux : le prix du billet est inversement proportionnel à la taille du groupe d'amis. Atom permet également la différenciation des prix selon l'offre et la demande pour une plage horaire et un film précis ».¹⁷⁶

¹⁷² Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.13. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁷³ Méthode appelée « gestion dynamique des prix » ou « tarification différenciée », les prix varient en fonction de l'offre et de la demande. (FMC, (juillet 2015), p.12)

¹⁷⁴ L'utilisation de la logique et de la mécanique des jeux pour résoudre des problèmes de la vie quotidienne et obtenir l'implication du public dans le processus. (Florence Guernalec, 2011)

¹⁷⁵ On fait appel à la communauté pour financer la réalisation et la conception d'un projet ou d'un produit (Cournoyer-Cyr, 2016)

¹⁷⁶ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », p.13. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

C'est une pratique qu'on peut retrouver ailleurs dans l'industrie. Par exemple, le FMC fait état, dans son rapport de quelques plateformes de vidéos en ligne qui l'auraient expérimenté :

« Sur Vimeo on Demand, ce sont les créateurs qui déterminent les prix de location, d'achat et d'abonnement lié à leur propre contenu. De son côté, Netflix offre trois forfaits d'abonnement selon la qualité de la vidéo souhaitée et le nombre d'appareils pouvant être branchés en même temps. Grâce aux percées dans le traitement des mégadonnées (Big data), il est entièrement envisageable que le champion des algorithmes offre un jour un forfait personnalisé en fonction de la volonté de payer et des préférences de chaque client ».¹⁷⁷

Gamification : monétisation par microtransaction

Une autre stratégie de monétisation qui est inspirante pour le milieu de l'audiovisuel s'inspire des techniques de l'industrie du jeu vidéo. Dans un article de Florence Guernalec sur la gamification, cette dernière interroge Gabe Zichermann, auteur de deux livres sur le sujet, sur ce qu'il comprend du phénomène. Celui-ci « considère que la gamification ajoute l'idée de plaisir aux cinq « P » du marketing : produit, prix, place (lieu), promotion, people (consommateur ou cible) ».¹⁷⁸ La plupart des jeux sont offerts gracieusement sur le Web ou applications. TECHNOCompétences confirme cette tendance. Selon son étude sur le *Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016* : « d'ici 2017, 94,5 % des applications téléchargées sur des appareils mobiles devraient l'être gratuitement, et les achats intégrés devraient représenter 48 % des revenus d'applications contre 17 % en 2013 »¹⁷⁹. Les producteurs misent ainsi sur l'achat de services parallèles par les utilisateurs. Un rapport de l'Alliance numérique explique cette stratégie de monétisation ainsi :

« Les développeurs et éditeurs expérimentent actuellement avec le modèle du « free-to-play » (le téléchargement gratuit) assorti de microtransactions afin de générer des revenus ou des productions dites « mid-range » à plus faible coût pour le consommateur, mais d'une qualité graphique et d'une expérience de jeu supérieures. Du côté des titres sur console ou PC, les développeurs et éditeurs offrent du contenu additionnel téléchargeable à bas prix ou des applications sur mobile pour enrichir le jeu ou en faire la gestion à tout moment ».¹⁸⁰

Le Big data est encore ici essentiel pour le succès de ce type de monétisation. Ainsi, « le comportement des joueurs est scruté par les outils de Web analytics, qui permettent

¹⁷⁷ Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience », p.13. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁷⁸ Guernalec, Florence. « La gamification devient un phénomène », publié le 20 sept. 2011, consulté en ligne : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Tendances-1000/Breves/La-gamification-devient-un-phenomene-41145.htm#8YFY6Xi1AhG21Jtr.97>

¹⁷⁹ TECHNOCompétences (2016), « Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016 », 7e édition, p.43.

En ligne : <http://www.technocompetences.gc.ca/nouvelles-actualite/C3%A9s/profil-de-la-main-d%E2%80%99C5%93uvre-dans-l%E2%80%99industrie-du-jeu-vid%C3%A9o-au-qu%C3%A9bec>

¹⁸⁰ Alliance numérique, « Perpétuons le miracle québécois : l'avenir du jeu vidéo au Québec », mémoire de l'Alliance numérique déposé à la commission d'examen sur la fiscalité québécoise le 10 octobre 2014. p.9.

notamment de comprendre leur utilisation des outils et de mesurer le ROI ». ¹⁸¹ Dans ces modèles d'entreprises qui misent sur les algorithmes, on retrouve celui de Gondola. Les ingénieurs de cette firme avaient le mandat d'analyser scrupuleusement le afin de prédire quand ce dernier serait sujet à dépenser pour évoluer dans le jeu via des objets virtuels. Ces ingénieurs ont ensuite compilé « la fréquence de jeu, la durée d'une session, les objets virtuels vus et les objets qui sont peut-être nécessaires » ¹⁸². Ces recherches ont permis à l'entreprise d'observer « des signes d'amélioration importante de la rétention des joueurs et des taux de conversion en joueur payant ». ¹⁸³

Sociofinancement

Selon un article paru sur le site de Radio-Canada, « le nombre de campagnes a explosé au cours des dernières années. Plus d'un million de projets ont été financés grâce au sociofinancement en 2012. Le sociofinancement est devenu un modèle prédominant en raison de l'accessibilité des plateformes. Outre les KickStarter, Indiegogo et Haricot de ce monde, il existe plus de 1250 plateformes de sociofinancement dans le monde ». ¹⁸⁴

De plus en plus de films et projets artistiques sont financés à partir de ces plateformes de financement et permettent la réalisation de projets qui ne trouvent pas la voie du financement traditionnel. Ce financement n'est cependant pas uniquement l'apanage des *start-ups*, même le quotidien le Devoir s'est prévalu en 2015 de ce type de financement qui démocratise le mécénat et la philanthropie ! ¹⁸⁵

Ces différentes opportunités de monétisation exigeront des producteurs de jongler à travers un portefeuille de plus en plus complexe de moyens de financement. Elles donnent toutefois une plus grande capacité d'interaction et de fidélisation de ses consommateurs.

¹⁸¹ Guernalec, Florence. « *La gamification devient un phénomène* », publié le 20 sept. 2011, consulté en ligne : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Tendances-1000/Breves/La-gamification-devient-un-phenomene-41145.htm#8YFY6Xi1AhG21Jtr.97>

¹⁸² Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.12. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁸³ Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », p.12. En ligne : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

¹⁸⁴ Cournoyer-Cyr, Vanessa. « *Chronique tendances : le sociofinancement* », publié le 10 NOVEMBRE 2016, En ligne : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/813894/chronique-tendances-vanessa-cournoyer-cyr-sociofinancement-indiegogo-kickstarter-calimacil>

¹⁸⁵ BUCHINGER, Julie. « *Sociofinancement des médias : un modèle d'avenir ?* », paru dans la revue Infopresse, 27 OCT. 2015, En ligne : <http://www.infopresse.com/article/2015/10/27/socio-financement-des-medias-un-modele-d-avenir>

3. L'approche méthodologique du diagnostic

L'inis, nouvelle mutuelle de formation pour le secteur de la production audiovisuelle, a procédé au cours de 2016-2017 à un **diagnostic des besoins de formation continue** pour tous ses membres. Elle regroupe comme membres actifs les associations professionnelles et organisations syndicales suivantes :

- Alliance internationale des employés de théâtre et de la scène (IATSE 514)
- Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA)
- Alliance Québec Animation (AQA)
- Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS)
- Association des agences de communication créative (A2C)
- Association des professionnels de l'édition musicale (APEM)
- Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec (ARRQ)
- Association nationale des doubleurs professionnels (ANDP)
- Association québécoise de la production médiatique (AQPM)
- Association québécoise des producteurs de films publicitaires (AQFPF)
- Guilde canadienne des réalisateurs (DGC)
- Guilde Internationale des techniciennes et des techniciens à la caméra, Section locale 667 (IATSE 667)
- Illustration Québec (IQ)
- Regroupement des producteurs multimédia (RPM)
- Société des auteurs de radio, télévision et cinéma (SARTEC)
- Société professionnelle des auteurs et compositeurs du Québec (SPACQ)
- Union des artistes (UDA)

La présente étude prendra donc en considération cette clientèle pour actualiser le diagnostic des besoins de formation continue et permettre à la mutuelle de programmer une offre de formation adaptée aux réalités auxquelles seront confrontés les intervenants du secteur de la production audiovisuelle au cours des trois prochaines années.

3.1 Entrevues auprès des experts du milieu et des partenaires de soutien à la production

La démarche diagnostique prévoyait une consultation des principales parties prenantes du secteur de la production audiovisuelle.

Dans cette optique, une entrevue avec un représentant de chacune des associations professionnelles et organisations syndicales membres de la mutuelle a d'abord été effectuée, soit quinze entrevues d'environ une heure.

Parallèlement, une série de treize entrevues auprès d'experts et de partenaires du secteur de l'audiovisuel a été réalisée.

Ces personnes étaient des :

- Représentants des entreprises de production du secteur (télédiffusion, production cinématographique, production américaine, production multimédia, agences de publicité, postproduction, doublage, édition musicale) reconnues pour leur innovation et leur créativité ;
- Fournisseurs d'équipements, de studios, de services techniques à la fine pointe des technologies ;
- Organismes gouvernementaux de soutien au secteur de l'audiovisuel proposant de nouvelles politiques ou approches au développement de l'industrie ;
- Distributeurs sur le marché national et international des productions cinématographiques et télévisuelles québécoises.

Les entrevues avaient pour objectifs :

- d'approfondir le contexte d'évolution du secteur et ainsi dégager une vision concrète des tendances lourdes et des facteurs les plus critiques affectant le développement de l'industrie québécoise de l'audiovisuel ;
- de cibler les métiers de l'industrie les plus sensibles à ces facteurs d'évolution.

Ces entrevues ont débuté en octobre 2016 pour se terminer en janvier 2017. Une liste des personnes rencontrées est présentée à l'annexe 1.

3.2 Groupes de discussion

En deuxième lieu, vingt groupes de discussion ont pris place en novembre et en décembre 2016. Ces groupes visaient les fonctions suivantes :

1. Assistance à la réalisation
2. Composition de musique à l'image
3. Caméra
4. Cascades
5. Coordination et direction artistique
6. Costumes-coiffure-maquillage (CCM)
7. Décors
8. Doublage
9. Édition musicale
10. Gestion de production
11. Interprétation
12. Médias numériques
13. Postproduction
14. Production
15. Illustration et animation
16. Publicité
17. Réalisation
18. Régie
19. Scénarisation
20. Technique

Ces groupes de discussion avaient pour objectifs de :

- Dégager les principaux défis et enjeux affectant l'évolution des pratiques professionnelles ;
- Dégager l'impact des changements sur ces pratiques ;
- Identifier les compétences à développer pour être en mesure de relever les défis rencontrés.

La liste des participants est présentée à l'annexe 2.

Les informations recueillies ont permis de concevoir les questionnaires pour consulter tous les travailleurs du secteur par le biais d'un sondage en ligne. Ce sondage a été validé auprès de l'ensemble des représentants d'associations professionnelles et d'organisations syndicales suivi par les participants aux groupes de discussion. Ce prétest a pris place en janvier 2017 et une partie de février 2017.

Une fois validés, six sondages ont été traduits en anglais pour assurer la participation des membres anglophones d'ACTRA, de la DGC et de IATSE 667.

3.3 La collecte par sondage en ligne

La collecte de données quantitatives s'est déroulée sur le Web sur une période de 3 semaines soit du 26 février au 15 mars 2017.

Au total, 17 407 envois de courriels d'invitation ont été acheminés à l'ensemble des membres des associations professionnelles et des organisations syndicales. La période de collecte a permis de consulter 1 204 répondants œuvrant dans les divers domaines d'expertise du secteur de l'audiovisuel. Ces résultats assurent ainsi une représentativité statistique où la marge d'erreur est de 2,72 % avec un niveau de confiance de 95 %.

L'enquête quantitative de 2017 a permis d'atteindre 25 % plus de répondants qu'en 2013. Toutefois, les taux de participation des travailleurs en région et de la relève sont de moins de 10 % alors qu'ils étaient chacun au moins 20 % en 2013.

Le tableau 1 fait le point sur la participation des répondants au sondage en ligne. On y présente le nombre d'envois totaux acheminés aux membres de chacun des organismes membres et le décompte respectif du nombre de répondants ayant participé au sondage en ligne. On constatera que le niveau de participation est très différent d'un groupe à l'autre.

Tableau 1 – Échantillon et taux de participation

Associations professionnelles et organisations syndicales	% de répondants/total	Nombre de répondants	Envois totaux	Taux de participation
A2C - Association des agences de communication créative	1 %	8	12	67 %
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	7 %	80	2 900	3 %
AQA – Alliance Québec Animation	1 %	14	140	10 %
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	1 %	11	25	44 %
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	3 %	35	500	7 %
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	18 %	222	2 339	9 %
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	6 %	77	700	11 %
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	1 %	8	33	24 %
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	7 %	81	522	15 %
IATSE Local 514	6 %	75	1 071	7 %
IATSE Local 667	2 %	24	174	14 %
Illustration Québec	3 %	34	208	16 %
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,3 %	4	80	5 %
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	6 %	70	1 500	5 %
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	3 %	41	200	21 %
UDA - Union des artistes	35 %	420	7 003	6 %
	100 %	1 204	17 407	7 %
			2016	2013
Marge d'erreur			2,7	3,04
Niveau de confiance			95 %	95 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013

Comme en 2013, les interprètes composent le groupe professionnel représentant le plus grand nombre de participants à l'enquête en ligne. ACTRA augmente la représentation du groupe d'interprètes par 71 artistes anglophones et 9 artistes francophones. Ainsi, l'UDA et l'ACTRA représentent 42 % de l'échantillon global. Parmi ces répondants, 17 % sont membres des deux organisations. L'analyse des résultats distinguera les répondants anglophones et francophones afin de caractériser leurs besoins respectifs.

Le deuxième groupe en importance est celui des techniciens. Ce groupe est composé des membres de IATSE Local 514, de IATSE Local 667 ainsi que ceux de l'AQTIS. Ces affiliations totalisent plus de 3 500 techniciens. Une centaine de répondants est membre

de l'une ou l'autre organisation syndicale. Au total, 222 techniciens membres d'AQTIS, 24 de IATSE 667 et 75 de IATSE 514 ont participé au sondage en ligne, soit presque 27 % de l'échantillon de répondants.

Les autres groupes professionnels sont beaucoup moins nombreux. Ils représentent en tout 33 % de l'échantillon global. Notons toutefois que certains groupes, notamment les maisons de production et les entreprises en animation et en effets visuels visaient des chefs d'entreprise qui devaient répondre pour leur équipe de production¹⁸⁶. Avec ces entreprises, l'enquête a permis de consulter près de 3 500 autres travailleurs du secteur de la production audiovisuelle.

Les membres de l'ACTRA seront les seuls à avoir une compilation spécifique pour ses membres anglophones, ceux-ci étant les seuls à avoir un taux de réponse suffisant pour justifier une analyse particulière. Il y a donc lieu de questionner la pertinence de la traduction des sondages pour les quelques membres anglophones de la DGC et de IATSE 667 qui ont utilisé les versions anglophones.

Enfin, la faible participation des répondants en provenance des régions du Québec doit être soulignée. Il y aura lieu de se questionner *a posteriori* afin de déterminer les causes d'une si faible participation de la part de ces travailleurs de l'industrie.

3.4 Portrait des groupes professionnels couverts par l'enquête

Les principaux emplois couverts dans le cadre de l'enquête sont liés à des codes de la Classification nationale des professions (CNP). Ces fonctions de travail sont regroupées au tableau 2 sous douze codes CNP.

Tableau 2 – Classification nationale des emplois (CNP) pour le secteur de la production audiovisuelle

Codes CNP	Titre des fonctions de travail¹⁸⁷
Vérificateurs/vérificatrices et comptables (CNP 1111)	Comptable de production Responsable des finances
Commis à la comptabilité et personnel assimilé (CNP 1431)	Assistant-comptable
Auteurs/auteures, rédacteurs/rédactrices et écrivains/écrivaines (CNP 5121)	Auteur Scénariste Scripte-éditeur Documentariste
Traducteurs/traductrices, terminologues et interprètes (CNP 5125)	Adaptateur/adaptatrice Détecteur/détectrice

¹⁸⁶ Nous estimons à 2000 le nombre d'employés représentés par quinze entreprises d'animation et d'effets visuels. Cette information n'a cependant pas été demandée aux maisons de production.

¹⁸⁷ Cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive, mais présente les principales fonctions des travailleurs consultés.

Codes CNP	Titre des fonctions de travail (suite)
Producteurs/productrices, réalisateurs/réalisatrices, chorégraphes et personnel assimilé (CNP 5131)	Directeur/directrice artistique Directeur/directrice de production Directeur/directrice photo Directeur/directrice technique Producteur/productrice Producteur/Productrice associé(e) Producteur/productrice au contenu Producteur/Productrice dans une agence de communication Producteur/Productrice de films publicitaires Producteur/Productrice délégué(e) Producteur/Productrice effets visuels Producteur/Productrice exécutif(ve) Producteur/Productrice multimédia Producteur/Productrice sénior Producteur/Productrice Web Réalisateur/réalisatrice
Chefs d'orchestre, compositeurs/compositrices et arrangeurs/arrangeuses (CNP 5132)	Auteur-compositeur Compositeur Copiste
Acteurs/actrices et comédiens/comédiennes (CNP 5135)	Acteur/actrice Comédien/comédienne Doubleur/doubleuse Narrateur/narratrice
Cadreurs/cadreuses de films et cadreurs/cadreuses vidéo (CNP 5222)	1er assistant(e) caméra 2e assistant(e) caméra Assistant(e) caméraman machiniste Cadreur(euse) - drone Caméraman Chargeur(e) de caméra (utilitaire caméra) Opérateur(trice) de vidéo-assist Opérateur/opératrice de caméra spécialisée Stéréographe Technicien(ne) en gestion de données numériques (TGDN)
Techniciens/techniciennes en enregistrement audio et vidéo (CNP 5225)	Preneur/preneuse de son Étalonneur/étalonneuse Ingénieur/ingénieure de son Ingénieur/ingénieure au mixage de son Mixeur/mixeuse de son Monteur vidéo/monteuse vidéo Monteur/monteuse sonore
Autre personnel technique et personnel de coordination du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (CNP 5226)	Chef accessoiriste Chef d'atelier – costumes Chef d'atelier décors Chef éclairagiste Chef électricien de plateau Chef habilleur Chef machiniste de plateau Coiffeur/coiffeuse Coordonnateur(trice) VFX Coordonnateur/coordonnatrice Coordonnateur/coordonnatrice aux cascades Coordonnateur/coordonnatrice aux costumes Coordonnateur/coordonnatrice de production Costumier/costumière Directeur/directrice de plateau de doublage Directeur/directrice de plateau de tournage Éclairagiste Électricien/électricienne de plateau Maquilleur/maquilleuse Régisseur/régisseuses d'extérieurs Régisseur/régisseuses de plateau Technicien(ne) - artiste VFX Technicien(ne) de Motion Control Technicien(ne) en imagerie numérique Technicien(ne) en infographie Technicien(ne) VFX

Codes CNP	Titre des fonctions de travail (suite)
Personnel de soutien du cinéma, de la radiotélédiffusion, de la photographie et des arts de la scène (CNP 5227)	Accessoiriste Accessoiriste de plateau Chef décorateur Effets spéciaux 1 ^{er} assistant-réalisateur/réalisatrice 2 ^e assistant-réalisateur/réalisatrice 3 ^e assistant-réalisateur/réalisatrice Constructeurs de décors Habilleur/habilleuse Machiniste de plateau Monteur/monteuse Peintre de décors Perchiste Scripte
Autres artistes de spectacles (CNP 5232)	Cascadeur/cascadeuse
Designers graphiques et illustrateurs/illustratrices (CNP 5241)	Animateur 2D/animatrice 2D Animateur 3D/animatrice 3D Coloriste Designer graphique Storyboardiste Illustrateur/illustratrice Technicien en animation numérique

Source : RH Conseil, 2017

Pour les propos de cette étude, ces diverses fonctions de travail ont été regroupées en dix groupes professionnels, à savoir :

1. Producteurs
2. Gestionnaires de production
3. Scénaristes et réalisateurs
4. Interprètes, doubleurs, cascadeurs
5. Coordinateurs et responsables de la logistique
6. Directeurs et coordonnateurs artistiques
7. Professionnels de la caméra et de la postproduction
8. Artisans
9. Professionnels de l'animation et des effets visuels
10. Illustrateurs et professionnels de l'animation

Les résultats de l'enquête en ligne seront présentés pour chacun de ces groupes professionnels.

3.5 Méthodologie et limites de l'analyse des données

Comme l'a démontré le tableau 1, le taux de participation varie énormément d'un groupe professionnel à l'autre. Il en est de même pour les différents champs de compétences couverts pour chacun des groupes professionnels. De façon à rendre comparable l'importance accordée aux différents besoins de formation continue, les pourcentages ont été calculés sur le nombre total de répondants respectifs dans

chacun des groupes professionnels et non sur le total de réponses à un champ de compétences spécifique.

D'autre part, un seuil méthodologique a fixé à 40 % le pourcentage minimum requis de répondants déterminant le taux de convergence acceptable pour considérer les besoins comme étant prioritaires. Cette règle s'applique à tous les groupes professionnels. Néanmoins, les exceptions suivantes ont été admises :

- Pour les sondages des artisans et du groupe de coordination et logistique, les calculs ont été faits sur le total de réponse dans chacun des champs de compétences et non sur le total des répondants dans ces groupes.
- Pour les sondages visant les entreprises¹⁸⁸, le calcul des pourcentages se fait sur le nombre d'entreprises répondantes ayant identifié des besoins de formation plutôt que sur le nombre total de l'échantillon de répondants.
- Si groupe est important en nombre, comme l'UDA, par exemple, et que le nombre est plus d'une centaine sans atteindre la limite de 40 %.
- Si un groupe est restreint et que la convergence n'atteint pas 40 %, les besoins ciblés par au moins 30 % des répondants seront retenus.

Enfin, dans la majorité des groupes professionnels, le nombre de répondants pour les champs de compétences génériques est tellement restreint qu'il est difficile de clairement cibler des priorités de développement. Dans ce cas, la section 5 du rapport présentera l'ensemble des résultats de tous les groupes professionnels. Cette agrégation des données permettra de pondérer les besoins communs de développement dans chacun de ces champs de compétences.

3.6 Les défis de développement des compétences des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle

Considérant les nombreux défis encore à venir, la démarche diagnostique mise en place pour identifier les besoins de développement des compétences de la main-d'œuvre du secteur de la production audiovisuelle vise à ce que L'inis, mutuelle de formation, puisse proposer une programmation d'activités de formation actualisée qui permettra de suivre de près, sinon de devancer, les tendances qui se déploient dans le monde de la production audiovisuelle.

Ce chapitre présente les résultats de la vaste consultation entreprise auprès des 1 204 répondants qui ont accepté de participer au sondage en ligne. Ces derniers occupent des fonctions clés à tous les niveaux de la chaîne de valeur création-production-postproduction des divers types de productions audiovisuelles réalisées au Québec.

¹⁸⁸ Les entreprises sont visées dans le cas de deux groupes professionnels : producteurs et animation et effets visuels. Les répondants devaient préciser les besoins de développement pour l'ensemble des équipes de production et non uniquement leurs besoins personnels.

Ces fonctions ont été rassemblées en groupes professionnels sur la base de leur contribution respective à la chaîne de valeur de la production audiovisuelle, à savoir :

- Gestion des productions audiovisuelles
- Scénarisation et réalisation
- Interprétation, doublage et cascades
- Coordination et logistique
- Caméra et postproduction
- Direction artistique
- Artisans
- Illustration, animation et effets visuels
- Composition de musique à l'image

Pour chacun de ces groupes, il est d'abord fait état des perceptions partagées lors des groupes de discussions sur les défis et enjeux de compétences rencontrés dans l'exercice de leur travail au regard de l'évolution du secteur de la production audiovisuelle. Enfin, une présentation des besoins de formation continue pressentis par les participants à l'enquête est regroupée sur la base des compétences disciplinaires. Des recommandations seront ensuite proposées quant aux pistes de développement des compétences prioritaires.

4. Les besoins de développement des compétences des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle

4.1 Gestion des productions audiovisuelles

Dans le but de couvrir les besoins de formation continue des responsables de la gestion des productions audiovisuelles, deux enquêtes distinctes ont été réalisées. Une première visait les producteurs en tant qu'employeurs. Ces derniers étaient invités à donner leur position quant aux besoins de développement les plus susceptibles de soutenir la performance de leur équipe.

La seconde enquête a pris place auprès des gestionnaires de production, soit les producteurs délégués, les responsables de la direction, de la coordination et de la comptabilité de production, afin qu'ils puissent identifier leurs besoins personnels en matière de formation continue.

Enfin, les résultats spécifiques à chacun des deux groupes seront présentés pour ensuite établir des liens et mettre en valeur, s'il y a lieu, certains besoins particuliers pour les gestionnaires de production aussi couverts par les dirigeants des maisons de production.

4.1.1 Les besoins des équipes de production selon les producteurs des maisons de production

4.1.1.1 Les défis et les enjeux des équipes de productions audiovisuelles

Les groupes de discussion avec les producteurs médiatiques, publicitaires et multimédias ont mis de l'avant une foule de défis et enjeux communs, mais tous sont liés à l'intégration du numérique qui perturbe les pratiques professionnelles à toutes les étapes de la chaîne de production.

Ce changement n'aura lieu que par la révision des processus de production et la mise à jour des pratiques professionnelles à tous les niveaux de la chaîne de création-production-postproduction. À cette chaîne s'ajoutera bientôt une nouvelle étape qui devra de plus en plus être assumée par les producteurs, la diffusion et la distribution de leurs productions audiovisuelles.

Les nouvelles habitudes de consommation représentent un des vecteurs de changement déterminants et toutes les mailles de la chaîne doivent s'adapter. D'abord les contenus et les formats. Le défi, c'est d'attirer et de fidéliser les auditoires là où ils sont. Le modèle télévisuel traditionnel ne peut plus représenter une stratégie unique. Les productions devront être reformatées pour être distribuées et diffusées sur des plateformes Web. Les agences de communication et les producteurs de films publicitaires ont déjà commencé cette migration.

Cette diminution de l'apport des publicitaires dans les chaînes de télévision, de même que la réduction des abonnements aux câblodistributeurs sont pressenties par les producteurs comme des facteurs qui contribueront à la réduction du soutien public. Il y a donc urgence de trouver de nouvelles sources de financement privé ou de nouveaux modèles de monétisation. Il s'agit d'un changement de culture majeur pour le secteur qui devra développer ses compétences entrepreneuriales.

Le numérique ouvre aussi les portes de l'internationalisation. Les producteurs consultés voient les opportunités de franchir les frontières. Le défi pour les maisons de production est de créer des contenus exportables. Ce défi est vu comme plus important pour les productions francophones. D'autre part, les partenariats pour les coproductions sont plus facilement accessibles.

Cette internalisation pose un autre défi important de développement des compétences aux yeux des producteurs consultés : la distribution et la stratégie de mise en marché des productions sur le Web. Certains producteurs se sont aussi montrés préoccupés par la Websémantique et le concept de découvrabilité. Cette notion a été abordée préalablement comme un des facteurs de succès de la distribution sur le Web.

Par ailleurs, les productions audiovisuelles sont confrontées à la réduction de leurs budgets de production et au défi de faire plus avec moins. Les outils performants accessibles par le numérique facilitent et simplifient le travail, mais accélère le rythme de production. Tout le monde est appelé à travailler avec des délais accélérés, des budgets restreints et conséquemment, avec des capacités de production beaucoup plus légère et flexible. Pour y arriver, les équipes doivent miser sur des ressources multidisciplinaires, capables de pluriactivités. Il faut pour réussir des gestionnaires qui sont plus « multitasking », des équipes qui sont capables de cumuler plusieurs postes en même temps. On s'éloigne du modèle d'organisation du travail axé sur la spécialisation pour s'orienter vers une organisation plus généraliste. Dans ce contexte, les équipes de production sont appelées à développer une culture d'agilité qui leur assure une meilleure adaptabilité et une plus grande rapidité de réaction. Cette tendance crée toutefois une porosité entre les frontières des métiers liés à la production et plusieurs se sentent bousculés par ce changement.

Un autre changement a été relevé depuis le diagnostic réalisé en 2013. Les productions audiovisuelles recourent de plus en plus couramment aux technologies d'animations et d'effets visuels en postproduction. Les producteurs y voient plusieurs avantages techniques et même, dans certains cas budgétaires, et les intègrent plus fréquemment dans leurs productions, même pour la production d'un documentaire. Certains ont observé que le travail avec les écrans verts était aussi plus courant lors des tournages.

Finalement, pour certains l'avenir passe par la réalité virtuelle et la réalité augmentée. Ils sont convaincus que d'ici 36 mois, ces technologies devraient prendre leur envol et ils veulent s'y préparer parce ça devrait changer les pratiques de la prise de vue à la postproduction. D'autres expriment un doute sur le réalisme d'application de cette technologie et font le parallèle avec le 3D.

4.1.1.2 Le portrait des maisons de production audiovisuelles

Au total, sur 550 entreprises sollicitées, 41 maisons de production ont rempli le sondage en ligne afin de déterminer les besoins de développement pour leurs équipes de production. Le taux de participation est ainsi de moins de 10 %. Toutefois, il est important de rappeler que ce sont des entreprises et que les dirigeants consultés ont répondu pour leur personnel.

Les fonctions de travail de ces répondants sont variées, mais deux d'entre elles sont plus fréquentes, soit :

- Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise incorporée
- Producteur/Productrice exécutif(ve)

Deux autres fonctions de travail représentent un peu plus de 10 % de l'échantillon qui ont répondu pour leurs équipes de production. Ce sont :

- Producteur/Productrice dans une agence de communication
- Responsable des finances

Tableau 3 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise incorporée	24,4 %	10
Producteur/Productrice exécutif(ve)	22,0 %	9
Producteur/Productrice dans une agence de communication	12,2 %	5
Responsable des finances	12,2 %	5
Producteur/Productrice de films publicitaires	4,9 %	2
Assistant(e) au producteur	4,9 %	2
Producteur/Productrice sénior	2,4 %	1
Producteur/Productrice associé(e)	2,4 %	1
Producteur/Productrice délégué(e)	2,4 %	1
Producteur/Productrice multimédia	0,0 %	0
Producteur/Productrice développement des nouveaux médias	0,0 %	0
Producteur/Productrice Web	0,0 %	0
Producteur/Productrice effets visuels	0,0 %	0
Producteur/Productrice de contenu	0,0 %	0
Directrice/directeur des ressources humaines	0,0 %	0
Directeur/Directrice de création	0,0 %	0
Directeur/Directrice des communications	0,0 %	0
Directeur/Directrice du marketing	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces représentants de maison de production sont, pour presque la moitié, membres de l'AQPM. Un nombre équivalent produisent dans le domaine de la production publicitaire et sont membres soit de l'AQPFP ou de A2C. Malheureusement, les producteurs en multimédia, membres du RPM, sont sous-représentés dans l'échantillon. Il est intéressant de constater qu'une trentaine de répondants sont aussi membres d'associations professionnelles ou d'organismes syndicaux tels l'UDA, l'ACTRA, la SARTEC, l'AQTIS, l'ARRQ et la SPACQ qui sont des regroupements d'artistes et d'artisans.

Tableau 4 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	48,8 %	20
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	26,8 %	11
A2C - Association des agences de communication créative	22,0 %	9
UDA - Union des artistes	19,5 %	8
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	14,6%	6
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	12,2 %	5
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	9,8 %	4
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	9,8 %	4
AQA – Alliance Québec Animation	4,9 %	2
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	4,9 %	2
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	4,9 %	2
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	2,4 %	1
Illustration Québec	2,4 %	1
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	0,0 %	0
IATSE Local 514	0,0 %	0
IATSE Local 667	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces répondants étaient invités à répondre au sondage en ligne afin de préciser les besoins de formation continue des membres de leur équipe de production. Le tableau 5 liste les différentes fonctions composant les équipes des maisons de production participantes à l'enquête. Ces fonctions de travail sont toutes liées au code CNP 5131- *Producteurs/productrices, réalisateurs/réalisatrices, chorégraphes et personnel assimilé*.

Certaines fonctions comme coordonnateur de production (46 %), producteur de contenu (39 %), producteur délégué (32 %), directeur de production (32 %), producteur Web (29 %), producteur développement des nouveaux médias (27 %) et responsable des finances (22 %) représentent plus de 20 % des fonctions de travail constituant les équipes de production pour lesquelles les dirigeants des maisons de production désirent prioriser l'identification des besoins de formation continue.

Tableau 5 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Coordonnateur de production	46,3 %	19
Producteur de contenu	39,0 %	16
Producteur délégué	31,7 %	13
Directeur de production	31,7 %	13
Producteur Web	29,3 %	12
Producteur développement des nouveaux médias	26,8 %	11
Responsable des finances	22,0 %	9
Producteur sénior	19,5 %	8
Producteur de films publicitaires	19,5 %	8
Comptable de production	19,5 %	8
Producteur multimédia	17,1 %	7
Assistant au producteur	14,6 %	6
Producteur exécutif	12,2 %	5
Producteur dans une agence de communication	12,2 %	5
Directeur de création	12,2 %	5
Directeur général	9,8 %	4
Directeur des communications	9,8 %	4
Assistant-comptable de production	9,8 %	4
Producteur effets visuels	4,9 %	2
Directeur du marketing	4,9 %	2
Producteur associé	2,4 %	1
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 6 montre une concentration des maisons de production dans la région de Montréal, mais révèle que trois des maisons participantes à l'enquête sont localisées à Québec. L'analyse des besoins spécifiques à cette région démontre que les priorités de développement sont relativement semblables à celles des maisons de production montréalaises.

Tableau 6 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	7,3 %	3
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	92,7 %	38
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	0,0 %	0
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Hors du Québec	2,4 %	1
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Près de 50 % des maisons de production consultées œuvrent dans le secteur de l’audiovisuel depuis plus de 15 ans. Il s’agit donc d’entreprises bien installées dans le secteur. Les données du tableau 7 montrent aussi que quatre nouvelles entreprises ont été créées depuis moins de 5 ans.

Tableau 7 – Nombre d’années que les entreprises œuvrent dans le secteur de l’audiovisuel

Nombre d’années d’expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d’un an	2,4 %	1
1 à 4 ans	7,3 %	3
5 à 9 ans	9,8 %	4
10 à 14 ans	9,8 %	4
15 à 19 ans	26,8 %	11
20 à 25 ans	9,8 %	4
Plus de 25 ans	12,2 %	5
Total des réponses		32
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il est intéressant de constater dans le tableau 8 que 46 % des maisons de production participantes œuvrent dans le secteur des médias numériques alors que cette proportion se situait à 33 % en 2013. La télévision et le cinéma occupent une place quasi équivalente pour les maisons de production consultées. Le secteur du jeu vidéo a aussi connu une croissance importante depuis 2013, passant de moins de 10 % à 34 % en 2017. Enfin, un peu plus de 20 % des maisons de production interviennent dans le secteur de la publicité.

Tableau 8 – Secteur de l’audiovisuel dans lequel les gestionnaires de production sont associés

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Médias numériques	46,3 %	19
Télévision	41,5 %	17
Cinéma	39,0 %	16
Jeu vidéo	34,1 %	14
Publicité	22,0 %	9
Total des réponses		30
Pas de réponse		11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les maisons de production consultées collaborent principalement à la réalisation de productions québécoises (tableau 9). Les coproductions interprovinciales et internationales occupent entre 25 % et 30 % d’entre elles. Seulement 15 % de ces maisons de production québécoises sont impliquées lors de productions américaines et encore moins (12 %) dans les productions européennes.

Tableau 9 – Types de productions audiovisuelles sur lesquelles collaborent les maisons de production

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	73,2 %	30
Coproductions interprovinciales	29,3 %	12
Coproductions internationales	26,8 %	11
Productions américaines	14,6 %	6
Productions européennes	12,2 %	5
Total des réponses		31
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.1.1.3 Les besoins de développement des compétences pour les membres des équipes de production

Les répondants des maisons de production étaient invités à préciser les besoins de développement des compétences des membres de leur équipe de production dans plusieurs champs de compétences afin de permettre à la mutuelle de proposer une offre de formation continue adaptée aux besoins des entreprises de production audiovisuelle.

Le sondage proposait dix-huit champs de compétences illustrant les nombreux défis de développement des compétences soulevés lors des différents groupes de discussion tenus avec des représentants des maisons de production dans les domaines de la production médiatique, multimédia et publicitaire.

Le tableau 10 présente ces champs de compétences par ordre décroissant du nombre de répondants. On y voit toute l'importance que portent 95 % des représentants de maisons de production face à l'évolution du secteur de l'audiovisuel. L'intérêt porté à ce champ de compétences se démarque par rapport aux autres.

Tableau 10 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Transformation de la production audiovisuelle	95,1 %	39
Développement et production de contenus	75,6 %	31
Développer des marchés hors Québec	68,3 %	28
Cibler, intéresser et fidéliser son auditoire	61,0 %	25
Gestion stratégique d'entreprise	58,5 %	24
Financement d'une production audiovisuelle	53,7 %	22
Diffusion et distribution	51,2 %	21
Droits et contrats	51,2 %	21
Production publicitaire	43,9 %	18
Logiciels	41,5 %	17
Planification des coûts et de la budgétisation d'une production audiovisuelle	39,0 %	16
Chaîne de production audiovisuelle	39,0 %	16
Direction de production	36,6 %	15
Coordination du travail	36,6 %	15
Gestion d'équipe de travail	34,1 %	14
Comptabilité de production	26,8 %	11
Relations interpersonnelles	26,8 %	11
Santé et sécurité	19,5 %	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le développement et la production de contenus ressortent comme le second champ de compétences priorisé par 76 % des dirigeants des maisons de production. Les changements des habitudes de consommation ainsi que la compétition croissante créée par la diffusion des productions audiovisuelles dans l'univers numérique mettent l'accent sur l'importance stratégique à accorder au contenu des productions.

Cet univers numérique ouvre cependant les portes à plein de nouvelles opportunités de produire hors du Québec. Deux dirigeants sur trois ont choisi de prioriser ce champ de compétences.

Presque le même nombre manifestent leur intérêt pour que leur équipe soit habilitée à mieux comprendre et à fidéliser les consommateurs dont les besoins changent.

Le développement de la capacité de gestion de l'équipe est aussi vu comme important. Quatre champs de compétences particuliers sont ciblés par plus de 50 % des dirigeants d'entreprises. Ce sont :

- Gestion stratégique d'entreprise
- Financement d'une production audiovisuelle
- Diffusion et distribution
- Droits et contrats

Comme la production publicitaire a particulièrement été priorisée par 18 des 19 entreprises spécialisées dans ce champ d'expertise, une analyse spécifique sera faite pour ce groupe. Il en sera de même pour les champs de compétences directement en lien avec des fonctions de travail particulières comme la direction de production et la comptabilité de production.

Finalement, les autres champs de compétences qui ont entraîné moins de convergence seront analysés afin de vérifier si des besoins de formation continue émergent. Dans le cas des compétences transversales, les résultats seront traités dans cette section-ci parce qu'il s'agit d'entreprises et non de travailleurs.

Les besoins de développement des compétences pour ce groupe professionnel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 10.

Les besoins de développement en lien avec la transformation de la production audiovisuelle

Rappelons que 95 % des dirigeants des maisons de production consultés ont retenu comme important le besoin de doter leur équipe d'une bonne compréhension de l'évolution du secteur de l'audiovisuel.

Cet intérêt couvre plusieurs facteurs de changements affectant le secteur de l'audiovisuel, plus précisément :

- La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation ;
- Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer ;
- Le défi du secteur des médias à l'ère du numérique : développer l'agilité des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle ;

- La réalité virtuelle dans le domaine de l'audiovisuel : un futur réaliste ou une illusion ?
- Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques.

Ces énoncés abordent des sujets d'intérêt soulevés par les producteurs lors des différents groupes de discussion.

Tableau 11 – Compétences à développer en lien avec la transformation de la production audiovisuelle

Transformation de la production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation	64,1 %	25
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	59,0 %	23
Le défi du secteur des médias à l'ère du numérique : développer l'agilité des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle	53,8 %	21
La réalité virtuelle dans le domaine de l'audiovisuel : un futur réaliste ou une illusion ?	48,7 %	19
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	43,6 %	17
Les nouveaux modèles d'affaires inspirants : stratégies de monétisation à l'ère du numérique	38,5 %	15
Veille technologique sur le secteur de la production audiovisuelle	30,8 %	12
Apprivoiser le langage machine pour améliorer la visibilité du contenu sur le Web : le « Big Data », le référencement et la découvrabilité	25,6 %	10
Travailler avec la génération millénium	25,6 %	10
Les opportunités et menaces de la mondialisation du secteur de l'audiovisuel	20,5 %	8
Total des réponses		39
Pas de réponse		2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'évolution du secteur est aussi ressortie comme une préoccupation imposante pour l'ensemble des groupes professionnels consultés. Ce champ de compétences se classe toujours entre la première et la troisième place en importance dans tous les groupes professionnels. Les données pour les autres groupes sont compilées dans la section 5 de façon à faire ressortir les sujets d'intérêt commun.

Les besoins de développement en développement et production de contenu

« La révolution numérique a nettement favorisé la multiplication des possibilités en matière de modes de production, de distribution et de consommation des contenus médiatiques. Nonobstant toute l'incertitude entourant la difficulté à créer de la valeur dans cette économie numérique en constante mutation, un vecteur de valeur demeure incontestable : le contenu »¹⁸⁹. Comme l'affirme le Boston Consulting Group, « une chose est certaine : le contenu restera au cœur de l'industrie, et ceux qui détiennent et contrôlent le contenu se retrouveront aux commandes »¹⁹⁰.

¹⁸⁹ Fonds des médias du Canada, « *Le casse-tête numérique : repenser la nouvelle chaîne de valeur du contenu* », rapport sur les tendances FMC, Février 2017, p.2.

¹⁹⁰ Fonds des médias du Canada, « *Le casse-tête numérique : repenser la nouvelle chaîne de valeur du contenu* », rapport sur les tendances FMC, Février 2017, p.3.

Pour les maisons de production, les défis de la production de contenu original et de la diffusion de ces contenus sur une grande variété de plateformes s'accroissent. Dans ce contexte, les dirigeants des maisons de production identifient le défi de développer les compétences de leurs troupes pour développer leur expertise en lien avec les différents formats de productions audiovisuelles pour le Web et le multiplateforme. Les besoins de formation continue identifiés dans ce domaine sont principalement les suivantes (tableau 12) :

- Nouveaux formats multiplateformes
- Déclinaison d'un contenu en différents formats
- Production pour le Web
- Production pour des plateformes non conventionnelles
- Multiplateforme pour les producteurs de contenu : se centrer sur l'audience

Tableau 12 – Compétences à développer en développement et en production de contenus

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Déclinaison d'un contenu en différents formats	73,3 %	22
Production pour des plateformes non conventionnelles	70,0 %	21
Médias immersifs : réalité virtuelle, réalité augmentée, tournage 360°	63,3 %	19
Nouveaux formats multiplateformes	53,3 %	16
Contenus audiovisuels québécois exportables : apprendre à créer et vendre des concepts qui s'exportent bien	50,0 %	15
Production pour le Web	50,0 %	15
Réalité virtuelle : de la prise de vue au montage	43,3 %	13
Multiplateforme pour les producteurs de contenu : se centrer sur l'audience	40,0 %	12
Production en 3D	20,0 %	6
Tournage 360° avec un drone	20,0 %	6
Total des réponses		30
Pas de réponse		11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

De plus, les travaux de recherche et de développement ont introduit de nouvelles innovations visant à procurer une nouvelle expérience immersive de visionnement de ces contenus. Même si plusieurs doutent de la viabilité de ces innovations, un nombre significatif de maisons de production se montrent intéressées à mieux saisir les implications de ces découvertes, notamment :

- Médias immersifs : réalité virtuelle, réalité augmentée, tournage 360°
- Réalité virtuelle : de la prise de vue au montage

Les technologies numériques rendent de plus en plus accessibles les marchés internationaux. De plus en plus d'experts croient que la pérennité des entreprises médias passe par l'exportation. D'où l'intérêt exprimé par un nombre significatif des

entreprises consultées pour développer des compétences pour développer des contenus exportables qui leur permettront de percer ces nouveaux marchés. Conséquemment, plus de la moitié des maisons de production qui adhèrent à cet objectif ont dit vouloir développer leurs compétences à cet égard :

- Contenus audiovisuels québécois exportables : apprendre à créer et vendre des concepts qui s'exportent bien

Les besoins de développement liés au développement de marché hors Québec

À l'ère du numérique, la mondialisation et l'interdépendance s'accroissent. Même si la concurrence est plus forte, il est plus facile de percer les frontières internationales. Pour y arriver, il est toutefois nécessaire de bien en comprendre les règles. Alors, si les maisons de production ne sont qu'un peu plus de 25 % à contribuer à des coproductions internationales et 12 % à avoir des productions au niveau international, le tableau 13 montre qu'elles sont nombreuses à manifester un intérêt significatif à développer des compétences qui permettront de le faire.

Plus de 40 % des maisons de production s'intéressent à ces possibilités. Pour ce faire, elles demandent à pouvoir réfléchir sur le sujet suivant :

- Mondialisation et disparition des frontières : se différencier et percer dans un marché global

Non seulement ces entreprises songent-elles à développer leur marché hors Québec, mais elles croient important de s'habilitier à le faire en apprenant sur les particularités de produire à l'international. Les besoins spécifiques soulignés sont :

- Productions internationales : protocoles techniques (caméra, système de production, formats, etc.)
- Tournage à l'étranger : permis de travail et autres formalités administratives
- Connaissance du marché international (pratiques commerciales, financement, crédits d'impôt, droits, enjeux techniques et modes de consommation du cinéma et de la télévision)

Au-delà d'exporter les productions québécoises, les dirigeants consultés veulent que leur équipe soit en mesure non seulement de mieux connaître les implications des coproductions internationales, mais aussi interprovinciales. Pour cela, ils identifient les besoins de formation continue portant sur les sujets suivants :

- Coproduction internationale : différences de règles et des modes de financement entre les pays
- Coproduction interprovinciale (règles techniques)

Tableau 13 – Compétences à développer en lien avec le développement de marché hors Québec

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Tournage à l'étranger : permis de travail et autres formalités administratives	65,5 %	19
Connaissance du marché international (pratiques commerciales, financement, crédits d'impôt, droits, enjeux techniques et modes de consommation du cinéma et de la télévision)	58,6 %	17
Coproduction internationale : différences de règles et des modes de financement entre les pays	58,6 %	17
Coproduction interprovinciale (règles techniques)	51,7 %	15
Productions internationales : protocoles techniques (caméra, système de production, formats, etc.)	41,4 %	12
Mondialisation et disparition des frontières : se différencier et percer dans un marché global	41,4 %	12
Mondialisation des marchés et nouvelles opportunités de développer des réseaux et des partenariats internationaux	37,9 %	11
Exportation : règles, douanes, droits et aide financière	31,0 %	9
Production multilingue pour l'exportation	17,2 %	5
Total des réponses		29
Pas de réponses		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement pour cibler, intéresser et fidéliser son auditoire

Un des grands défis auquel les producteurs font face et qui n'a continué qu'à se renforcer au cours des dernières années est le changement des habitudes de consommation des auditoires. Beaucoup d'efforts ont été investis afin de cibler, intéresser et fidéliser les auditoires. Au cinéma, on observe une diminution de la fréquentation des salles de cinéma. À la télévision, les cotes d'écoute ne cessent de diminuer. Les producteurs doivent donc trouver des façons innovantes de rivaliser et trouver de nouvelles façons de capter et fidéliser leur auditoire. D'où le besoin de formation continue portant sur les :

- Changements dans les modes de consommation télévisuelle

Précisons que ce besoin a déjà été retenu comme une priorité au tableau 14 portant sur la transformation numérique affectant l'évolution du secteur de l'audiovisuel.

Tableau 14 – Compétences à développer pour cibler, intéresser et fidéliser son auditoire

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Changements dans les modes de consommation télévisuelle	69,6 %	16
Stratégies d'acquisition, de rétention et de fidélisation des auditoires	56,5 %	13
Adaptation de son contenu pour son audience cible	56,5 %	13
Gestion de communauté et des médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) au cœur de votre marketing numérique	52,2 %	12
Promotion de ses contenus sur le Web et les médias sociaux	43,5 %	10
Nouveaux moyens de marketing : opportunités du multiplateforme	39,1 %	9
Création d'une expérience utilisateur (UX)	34,8 %	8
Référencement dans les moteurs de recherche	34,8 %	8
Stratégie marketing numérique : gérer les interfaces avec les consommateurs	26,1 %	6
Cueillette de données sur les auditeurs : outils et méthodes	26,1 %	6
Stratégie de promotion et de présence numérique	26,1 %	6
Gestion des mégadonnées ou « Big Data » pour mieux connaître son auditoire cible	21,7 %	5
Marketing interactif : interagir avec les consommateurs de produits audiovisuels	17,4 %	4
Tableau de bord : nouvelles mesures de succès auprès des auditoires	17,4 %	4
Total des réponses		23
Pas de réponse		18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Une fois cette mise à jour acquise, les maisons de production consultées comptent être en mesure de créer des contenus adaptés à leur audience cible et de se doter de stratégies efficaces pour les atteindre et les intéresser.

Dans ce but, les dirigeants des maisons de production précisent que leur équipe devrait développer des compétences dans les domaines suivants :

- Stratégies d'acquisition, de rétention et de fidélisation des auditoires
- Adaptation de son contenu pour son audience cible
- Gestion de communauté et des médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) au cœur de votre marketing numérique
- Promotion de ses contenus sur le Web et les médias sociaux

Les besoins de développement en gestion stratégique d'entreprise

Depuis 2013, il apparaît de plus en plus clair que les modèles d'affaires classiques ne tiennent plus la route. Dans ce but, plusieurs dirigeants des maisons de production croient qu'il est important de mettre en place une activité de formation continue qui leur permettra de renouveler leurs orientations d'affaires en fonction de l'évolution du secteur de l'audiovisuel.

Pour ce faire, ils demandent que la mutuelle puisse, par une veille stratégique, tenir à jour les formations qui ont pour objectif de maintenir ou de développer leurs compétences en lien avec les **impacts du numérique sur l'industrie de la production audiovisuelle et les nouvelles transformations auxquelles ils devront se préparer**.

Un des défis majeurs des producteurs consiste à rechercher de nouveaux modes de financement et à réinventer leurs modèles d'affaires afin de redevenir viables. Le modèle télévisuel classique ne peut garantir à lui seul cette pérennité. Cette dernière passera par le développement d'une stratégie entrepreneuriale multifacette adaptée à l'économie numérique. D'où, les manifestations de deux maisons de production sur trois démontrant leur préoccupation pour le développement des compétences suivantes :

- Planification stratégique dans un monde numérique : stratégie commerciale économique
- Optimisation de son modèle d'affaires et monétisation
- Gestion des risques
- Élaborer une stratégie de contenus gagnante sur les plateformes numériques
- Commercialisation et exploitation de la propriété intellectuelle
- Réseau de partenariat adapté au monde des médias actuels

Tableau 15 – Compétences à développer en gestion stratégique d'entreprise

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Élaborer une stratégie de contenus gagnante sur les plateformes numériques	80,0 %	20
Optimisation de son modèle d'affaires et monétisation	64,0 %	16
Veille stratégique des impacts du numérique sur l'industrie de la production audiovisuelle : nouvelles transformations	48,0 %	12
Réseau de partenariat adapté au monde des médias actuels	48,0 %	12
Commercialisation et exploitation de la propriété intellectuelle	48,0 %	12
Planification stratégique dans un monde numérique : stratégie commerciale économique	44,0 %	11
Gestion des risques	40,0 %	10
	Total des réponses	25
	Pas de réponse	16

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en financement d'une production audiovisuelle

Les transformations importantes apportées par le numérique obligent de revoir les pratiques du montage financier d'une production audiovisuelle. Que ce soit pour comprendre les implications et les modifications requises aux façons de faire par la **chaîne de production numérique** ou par l'intégration plus fréquente des **effets visuels, d'animations ou de média numérique** ou encore les **multiples plateformes**, la moitié des maisons de production cible plusieurs besoins de formation continue, soit toutes les compétences énumérées dans le tableau 16.

Tableau 16 – Compétences à développer liées au montage financier d'une production audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Élaborer un montage financier avec une maison de services en animation, effets visuels et/ou média numérique	52,4 %	11
La chaîne de production numérique	47,6 %	10
Étude de faisabilité et montage financier d'une production audiovisuelle	47,6 %	10
Projet de production multiplateforme : montage financier et étude de faisabilité	47,6 %	10
Total des réponses		21
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Lors du groupe de discussion avec des producteurs, le développement de revenus privés a aussi été défini comme un important défi à relever. La moitié des maisons de production consultées abondent dans ce sens. Pour ce faire, 85 % de ces entreprises expriment leur intérêt pour **mieux comprendre les modèles économiques émergents pour des contenus multiplateformes**.

Tableau 17 – Compétences à développer liées aux revenus d'affaires d'entreprise

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Comprendre les modèles économiques émergents pour des contenus multiplateformes	85,0 %	17
Développer de la propriété intellectuelle	60,0 %	12
Stratégies de monétisation	50,0 %	10
Modes de financement entrepreneurial (capital de risque, etc.)	45,0 %	9
Financement participatif en capital	30,0 %	6
Développer des produits dérivés	15,0 %	3
Total des réponses		20
Pas de réponse		21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus ou moins la moitié de ces maisons de production priorisent aussi des modèles économiques de revenus d'affaires d'une autre nature, notamment :

- Développer de la propriété intellectuelle
- Stratégies de monétisation
- Modes de financement entrepreneurial (capital de risque, etc.)

Les revenus privés sont perçus par la moitié des producteurs consultés comme une solution potentiellement intéressante de financement des productions audiovisuelles. Encore peu répandu, il semble toutefois que des investisseurs canadiens se montrent de plus en plus séduits à l'idée d'investir dans les productions audiovisuelles. Quelque 85 % de ces producteurs seraient intéressés à :

- Connaître les sources de financement privé selon le type de production audiovisuelle

Tableau 18 – Compétences à développer liées aux commanditaires et aux revenus privés

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Connaître les sources de financement privé selon le type de production audiovisuelle	85,0 %	17
Rechercher et obtenir des commandites : opportunités et menaces	60,0 %	12
Placement de produit	50,0 %	10
Art du pitch : apprendre à mieux vendre son projet audiovisuel	45,0 %	9
Intégrer des annonceurs et des commanditaires dans les contenus	45,0 %	9
Financer un contenu de marque (Branded content)	30,0 %	6
	Total des réponses	20
	Pas de réponse	21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ils sont un peu moins nombreux, mais tout de même suffisamment pour explorer d'autres modèles économiques du type commandite. Les compétences à acquérir visées sont :

- Rechercher et obtenir des commandites : opportunités et menaces
- Placement de produit
- Art du pitch : apprendre à mieux vendre son projet audiovisuel
- Intégrer des annonceurs et des commanditaires dans les contenus

Enfin, les règles de financement des productions audiovisuelles sont actuellement en pleine transformation. Dans un effort de mieux s'adapter aux nouvelles réalités de l'économie numérique, les bailleurs de fonds consultés ont tous signalé que des changements importants prendront place au niveau de leurs politiques de subventions des productions audiovisuelles. C'est probablement pourquoi deux entreprises sur trois conviennent que ce champ de compétences nécessite d'être couvert pour tous les principaux bailleurs de fonds. Ce groupe identifie le besoin de :

- Connaître les sources de financement public selon le type de production audiovisuelle
- Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)
- Comprendre le programme de financement du Fonds des Médias du Canada
- Comprendre le programme de financement de Téléfilm Canada
- Comprendre le programme de financement de la SODEC

Tableau 19 – Compétences à développer liées au financement public d’une production audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)	81,3 %	13
Comprendre le programme de financement du Fonds des Médias du Canada	62,5 %	10
Comprendre le programme de financement de Téléfilm Canada	62,5 %	10
Comprendre le programme de financement de la SODEC	62,5 %	10
Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme	62,5 %	10
Connaître les sources de financement public selon le type de production audiovisuelle	56,3 %	9
Préparer une demande de financement public en cinéma	31,3 %	5
Préparer une demande de financement public en télévision	31,3 %	5
Autre	6,3 %	1
Total des réponses		16
Pas de réponse		25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, un plus petit nombre de producteurs voient comme important que les membres de leurs équipes développent leur capacité à :

- Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme

Les besoins de développement en diffusion et distribution

Le développement de l’Internet a rendu possible la distribution numérique des productions audiovisuelles. La consommation par Internet des contenus de productions audiovisuelles s’est graduellement accrue au cours des dernières années. Ce changement dans les habitudes de consommation bouleverse le modèle télévisuel traditionnel ainsi que le modèle cinématographique en salle. Ce nouveau mode de consommation par Internet a aussi pour impact de réduire le nombre d’intermédiaires entre le créateur et les consommateurs. Conséquemment, les maisons de production sont de plus en plus tentées de prendre en charge la diffusion et la distribution de leurs productions audiovisuelles.

Pour y arriver, elles doivent cependant développer un nouveau champ de compétences (tableau 20).

Tableau 20 – Compétences à développer en diffusion et distribution des productions audiovisuelles

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Produire et faire sa mise en marché : nouveaux modèles de revenus pour la distribution d'une production audiovisuelle	52,2 %	12
Enjeux actuels de la distribution des produits audiovisuels	43,5 %	10
Création de son propre réseau de distribution sur le Web	43,5 %	10
Distribution en ligne (commerce électronique) : « streaming », plateformes de vente, boutiques virtuelles (jeu, vidéo), produits dérivés, sécurité des données	43,5 %	10
Distribution multiplateforme : comment ça fonctionne et qu'est-ce qui performe le mieux ?	39,9 %	9
Découvrabilité : le futur de la distribution numérique efficace	39,9 %	9
Comment filmer et diffuser une vidéo en direct sur Facebook	30,4 %	7
Commercialisation et distribution des productions audiovisuelles et de leurs produits dérivés	30,4 %	7
Multiplication des formats de diffusion	26,1 %	6
Présentation dans les festivals	17,4 %	4
Intelligence d'affaires : mégadonnées « Big Data » et codage	13,0 %	3
Bien choisir et négocier son fournisseur en multimédia	13,0 %	3
Total des réponses		23
Pas de réponse		18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il n'est donc pas surprenant que plus de la moitié des producteurs consultés identifient de multiples besoins de formation dans le champ de compétences de la diffusion et de la distribution des productions audiovisuelles. Dans un premier temps, les producteurs croient important de comprendre les enjeux de ces activités pour leur entreprise. Dans ce but, ils identifient deux besoins pour les préparer à prendre en charge cette activité. Ce sont :

- Enjeux actuels de la distribution des produits audiovisuels
- Produire et faire sa mise en marché : nouveaux modèles de revenus pour la distribution d'une production audiovisuelle

Une fois convaincus de la valeur d'ajouter la diffusion et la distribution à leur charge, les producteurs veulent s'attarder à la création d'un réseau de distribution. Trois angles sont identifiés comme intéressants, soit :

- Création de son propre réseau de distribution sur le Web
- Distribution en ligne (commerce électronique) : « streaming », plateformes de vente, boutiques virtuelles (jeu, vidéo), produits dérivés, sécurité des données
- Distribution multiplateforme : comment ça fonctionne et qu'est-ce qui performe le mieux ?

La porosité des frontières, résultat de la transformation numérique, facilite grandement la circulation des productions audiovisuelles numériques. Toutefois, il ne faut pas négliger la masse de productions anonymes qui circulent dans cet univers numérique.

Dans cette masse où les consommateurs sont aux quatre coins du monde, le contenu local s'y perd.

Dans un univers où un petit groupe d'entreprises dominant nettement le raffinement des plateformes intelligentes rentables et, par ces moyens, contrôlent la découvrabilité des contenus, pour devenir un joueur qui fait partie de la course, il est de plus en plus convenu que l'exclusivité de contenu doit devenir une condition déterminante. Ce nouveau défi de la distribution numérique suscite aussi l'intérêt d'une dizaine de maisons de production.

- Découvrabilité : le futur de la distribution numérique efficace

Les besoins de développement liés aux droits et contrats

La gestion des droits dans un univers numérique représente un défi majeur pour les productions audiovisuelles. Ces droits prennent de multiples formes selon le type de production : les droits à l'image, les droits d'auteurs, les droits musicaux, la propriété intellectuelle, etc.

La moitié des producteurs identifient ce champ de compétences comme important pour le développement des membres de son équipe. D'un côté, ils pointent des catégories de droits, soit :

- Les droits musicaux appliqués à la production audiovisuelle
- Les droits d'auteurs
- Les droits d'images et photos
- Protection juridique : protéger la propriété intellectuelle d'une production multiplateforme
- Droits de suite à l'international

Dans un autre, c'est le type de production qui est visée.

- Droits dans un univers numérique et multiplateforme
- Gestion des droits en fonction des médias numériques
- Web et multiplateforme : les droits à acquérir

Il serait peut-être intéressant d'envisager la possibilité d'organiser une formation portant sur la libération et la gestion de la chaîne des droits et qui couvre l'ensemble des situations référant aux droits dans une production audiovisuelle.

Tableau 21 – Compétences à développer en lien avec les droits et contrats

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Droits dans un univers numérique et multiplateforme	61,9 %	13
Les droits musicaux appliqués à la production audiovisuelle	61,9 %	13
Les droits d'auteurs	57,1 %	12
Les droits d'images et photos	52,4 %	11
Protection juridique : protéger la propriété intellectuelle d'une production multiplateforme	47,6 %	10
Droits de suite à l'international	47,6 %	10
Gestion des droits en fonction des médias numériques	47,6 %	10
Web et multiplateforme : les droits à acquérir	42,9 %	9
Libérer et gérer la chaîne des droits dans une production audiovisuelle	33,3 %	7
Assurances	33,3 %	7
Entente contractuelle ou accord commercial avec des partenaires d'affaires	28,6 %	6
Droits de suite sur les différentes plateformes	28,6 %	6
Réglementation spécifique à la publicité	23,8 %	5
Droits pour le documentaire	14,3 %	3
Droits relatifs à la captation de spectacles en direct	14,3 %	3
Droits relatifs à la captation d'une prestation musicale sur vidéo	9,5 %	2
Total des réponses		21
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Aucun besoin n'est identifié relativement aux aspects contractuels des productions audiovisuelles.

Les besoins de développement en production publicitaire

À une exception près, les entreprises membres de l'AQPFP et de A2C représentent la totalité des producteurs à identifier des besoins de développement des compétences dans ce champ disciplinaire.

Le principal besoin de formation continue ciblé par ces producteurs porte sur les :

- Nouveaux modèles d'affaires pour des productions audiovisuelles publicitaires

Quatre autres besoins suscitent un intérêt de plus de 40 % de ces producteurs. Ces besoins sont très différents l'un de l'autre.

Un premier groupe touche deux fonctions clés à la production publicitaire. Ce sont :

- La fonction de productrice/producteur de films publicitaires
- Comment choisir un réalisateur pour une production publicitaire

Tableau 22 – Compétences à développer en production publicitaire

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Nouveaux modèles d'affaires pour des productions audiovisuelles publicitaires	70,6 %	12
La fonction de productrice/producteur de films publicitaires	52,9 %	9
Marketing de contenu agile : comment utiliser la méthode agile pour construire plus rapidement des contenus de films publicitaires	52,9 %	9
Contenu audiovisuel financé par les annonceurs (Branded content)	52,9 %	9
Comment choisir un réalisateur pour une production publicitaire	41,2 %	7
L'importance du « storytelling » en campagne publicitaire	35,3 %	6
L'art du pitch de vente en communication-marketing	35,3 %	6
Rôle et responsabilités de chaque intervenant sur la chaîne de production d'un film publicitaire	35,3 %	6
Les bases de la production audiovisuelle en communication-marketing	23,5 %	4
La scénarisation publicitaire	17,6 %	3
Agir à titre de réalisateur sur une production audiovisuelle publicitaire	11,8 %	2
Référencement d'une production audiovisuelle dans les moteurs de recherche	11,8 %	2
Marketing programmatique d'une production audiovisuelle : campagnes marketing associées à l'utilisation de logiciels et d'algorithmes	5,9 %	1
Devenir un directeur de création dans une agence de communication-marketing	0,0 %	0
Total des réponses		17
Pas de réponse		24

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre cible une approche de travail en équipe adaptée au développement de contenus principalement numériques de films publicitaires. Il s'agit de :

- Marketing de contenu agile : comment utiliser la méthode agile pour construire plus rapidement des contenus de films publicitaires

Le dernier porte sur les moyens de **financer le contenu de marque des productions publicitaires par les annonceurs**.

Les besoins de développement liés aux logiciels

Trois logiciels ont été jugés utiles pour le personnel des équipes de travail dans les maisons de production. Ce sont des logiciels adaptés aux fonctions de travail dans une maison de production, soit :

- Gérer ses productions avec EXCEL (budget, échéancier, déroulement, etc.)
- Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We transfer, Google Drive, etc.)
- FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)

Tableau 23 – Compétences à développer liées aux logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Gérer ses productions avec EXCEL (budget, échéancier, déroulement, etc.)	61,1 %	11
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We transfer, Google Drive, etc.)	55,6 %	10
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	44,4 %	8
DropBox (logiciel de partage de fichiers)	38,9 %	7
Logiciel Génie comptable	27,8 %	5
Storyboard Pro (effets visuels et publicité)	27,8 %	5
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	22,2 %	4
FastTrack (logiciel de gestion de projet)	22,2 %	4
Logiciel Simple comptable	16,7 %	3
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	16,7 %	3
Outlook (logiciel de courriel)	16,7 %	3
Adobe After Effects (logiciel de montage vidéo – outil de composition pour l'animation et les effets visuels)	11,1 %	2
Final Cut (logiciel de montage vidéo)	11,1 %	2
Infonuagique (Cloud computing)	11,1 %	2
Logiciel comptable TRT	11,1 %	2
Avid Media Composer (logiciel de montage vidéo)	5,6 %	1
Axure (logiciel de scénarisation interactive)	5,6 %	1
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	5,6 %	1
Autre	5,6 %	1
Total des réponses		18
Pas de réponse		23

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en planification des coûts et budgétisation

Seulement le tiers des producteurs consultés ont ressenti le besoin d'identifier des besoins de développement pour leur personnel dans ce champ de compétences. Plus de 40 % de ces producteurs conviennent de besoins que l'on peut regrouper en trois grandes catégories.

D'abord, l'estimation des coûts sur une production audiovisuelle, c'est-à-dire :

- Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget
- Estimation des coûts pour une production multiplateforme
- Estimation des coûts de musique à l'image dans une production audiovisuelle
- Évaluation des coûts de postproduction

En second lieu, bâtir un budget pour des productions audiovisuelles particulières :

- Budgéter une production convergente avec le Web
- Budgéter une série télévisée

Tableau 24 – Compétences à développer en planification des coûts et budgétisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Budgéter une production convergente avec le Web	60,0 %	9
Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget	53,3 %	8
Estimation des coûts pour une production multiplateforme	53,3 %	8
Gestion et contrôle des dépenses de production	53,3 %	8
Estimation des coûts de musique à l'image dans une production audiovisuelle	46,7 %	7
Meilleures pratiques de budgétisation dans le monde du numérique	46,7 %	7
Gestion créative pour les petits budgets	46,7 %	7
Budgéter une série télévisée	40,0 %	6
Évaluation des coûts de postproduction	40,0 %	6
Anticipation des besoins techniques d'un tournage sur les différentes plateformes	33,3 %	5
Analyse de scénario pour un projet avec des effets visuels numériques	26,7 %	4
Budgéter une production cinématographique	26,7 %	4
Estimation des besoins en ressources humaines pour une production audiovisuelle	20,0 %	3
Statistiques de coûts journaliers	13,3 %	2
Total des réponses		15
Pas de réponse		26

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, améliorer la capacité à gérer un budget, donc :

- Gestion et contrôle des dépenses de production
- Meilleures pratiques de budgétisation dans le monde du numérique
- Gestion créative pour les petits budgets

Les besoins de développement liés à la chaîne de production audiovisuelle

Lors du groupe de discussion, les gestionnaires participants avaient souligné l'importance pour un gestionnaire de production de comprendre différents aspects des étapes de la chaîne de production audiovisuelle, du moins pour être en mesure d'en évaluer les caractéristiques particulières qui les rendraient pertinentes dans le cadre d'une production audiovisuelle ou encore d'en évaluer ou justifier les coûts. Toutefois, la majorité d'entre eux n'ont pas identifié des besoins de formation en lien avec les différents maillons de la chaîne de production audiovisuelle.

D'abord en ce qui touche l'étape d'écriture et de scénarisation, il ne manifeste que peu d'intérêt dans ce champ de compétences.

Tableau 25 – Compétences à développer liées à l'écriture et à la scénarisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Multiplateforme pour les producteurs de contenu : se centrer sur les contenus et l'audience	66,7 %	6
Processus de production et « showrunner » : de la salle d'écriture, au plateau de tournage, jusqu'au montage final	55,6 %	5
Storytelling : collaboration avec le scénariste	44,4 %	4
Écritures de contenu numérique : structure narrative	44,4 %	4
Raconter une histoire	33,3 %	3
Création d'un Web documentaire	33,3 %	3
Création d'une Web fiction	33,3 %	3
Projet de scénario : Synopsis et script	22,2 %	2
Création d'une série Web	22,2 %	2
Conception d'un catalogue de personnages	22,2 %	2
Adaptation audiovisuelle d'une œuvre littéraire	11,1 %	1
Storyboard : production séquencée avec les illustrateurs et les concepteurs	11,1 %	1
Produire des contenus « marques-média »	0,0 %	0
Total des réponses		9
Pas de réponse		32

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Lors du groupe de discussion, quelques producteurs ont soulevé l'importance d'une mise à jour technique afin de prendre des décisions éclairées pour le choix des caméras qui seront utilisées lors du tournage. Il était précisé que cette mise à jour devait couvrir les différents types de caméra de la prise de vue à l'archivage et à la gestion des données numériques.

Tableau 26 – Compétences à développer liées à la caméra et à la technologie audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Les caméras, les formats de captation et système de montage	70,0 %	7
Caméra 4k et 8k : le cinéma numérique en ultra haute définition (UHD)	70,0 %	7
Implication et opportunités de la captation avec drones	50,0 %	5
Comment filmer et diffuser une vidéo en direct sur Facebook	50,0 %	5
Veille sur les technologies de l'image : formats, utilisation, particularités et coûts	40,0 %	4
Tournage en stéréoscopie (3D)	40,0 %	4
360°, réalité virtuelle et réalité augmentée	40,0 %	4
Captation d'un événement en direct	30,0 %	3
Impact du Web sur la captation d'image	30,0 %	3
Caméras, effets visuels et captation de mouvements	20,0 %	2
Opération d'un drone	20,0 %	2
Captation multicaméra	20,0 %	2
Total des réponses		10
Pas de réponse		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Force est de constater que ce besoin est ressenti seulement par un petit nombre d'entreprises de production. Deux compétences de ce champ d'expertise se démarquent légèrement. Ce sont :

- Les caméras, les formats de captation et système de montage
- Caméra 4k et 8k : le cinéma numérique en ultra haute définition (UHD)

La gestion des données numériques ne semble pas non plus une préoccupation importante. Deux sujets sont désignés comme d'intérêt par ce petit groupe de producteurs. Il s'agit de :

- Archivage et gestion des données
- Les diverses formes de compression

Tableau 27 – Compétences à développer liées à la gestion des données numériques

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Archivage et gestion des données	80,0 %	8
Les diverses formes de compression	70,0 %	7
Outils de transfert des données : avantages et inconvénients	50,0 %	5
Gestion de la documentation (data wrangler)	20,0 %	2
Total des réponses		10
Pas de réponse		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'intérêt est encore plus limité en ce qui concerne la conservation et l'archivage des contenus audiovisuels. Il y aurait peut-être lieu de concevoir une formation regroupant tous les différents aspects liés à la mise à jour sur les caméras 4 K et 8 K, à la gestion

des données numériques pour ces caméras et on pourrait compléter cette formation par les deux sujets suivants :

- Stratégie de numérisation des œuvres existantes
- Protocole de sauvegarde des fichiers numériques

Tableau 28 – Compétences à développer liées à la conservation et à l’archivage des contenus audiovisuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Stratégie de numérisation des œuvres existantes	75,0 %	6
Protocole de sauvegarde des fichiers numériques	75,0 %	6
Nouvelles techniques de numérisation	62,5 %	5
Transfert de fichiers de données	50,0 %	4
Les archives numériques	37,5 %	3
Les aspects juridiques des archives audiovisuelles	37,5 %	3
Création de bases de données multimédia	25,0 %	2
Restaurer des images	25,0 %	2
Restaurer des documents sonores	12,5 %	1
	Total des réponses	8
	Pas de réponse	33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Cette formation offrirait l’avantage de combiner toutes ces informations utiles aux producteurs dans une unique activité de formation dont ils seraient la clientèle cible.

Il est dommage de constater le manque d’intérêt pour le champ de compétences de la musique à l’image. Les créateurs de musique à l’image et les éditeurs musicaux ont soulevé ce manque d’intérêt qui crée, au-delà de la seule libération des droits musicaux, des conditions défavorables à la réalisation efficace de cette étape de postproduction pourtant essentielle à la qualité d’une production audiovisuelle.

Il y aurait peut-être lieu de regrouper certains des sujets couverts dans le tableau 29 au besoin de développer la capacité des producteurs au regard de l’**estimation des coûts de musique à l’image dans une production audiovisuelle** dans le champ de compétences lié à la *planification des coûts et budgétisation* (tableau 24).

Tableau 29 – Compétences à développer liées à la musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Libérer les droits musicaux dans une production audiovisuelle	50,0 %	4
Achat de musique dans une librairie numérique	37,5 %	3
Rapports à produire pour les éditeurs musicaux suite à l'utilisation de musique dans une production audiovisuelle	37,5 %	3
Importance de la musique dans une production audiovisuelle	25,0 %	2
Commande de musique originale pour une production audiovisuelle	25,0 %	2
Budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle	25,0 %	2
Pratiques commerciales en regard de la musique à l'image	25,0 %	2
Choisir et travailler avec un compositeur à l'image	0,0 %	0
Meilleures pratiques de direction artistique musicale dans une production audiovisuelle	0,0 %	0
Total des réponses		8
Pas de réponse		33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, de même que pour les étapes de production précédente, la postproduction ne semble pas plus susciter un intérêt d'un nombre important de producteurs. Pour le petit groupe intéressé, une compétence suscite leur attention, soit :

- Du tournage à la postproduction : gérer les moyens de production

Tableau 30 – Compétences à développer liées à la postproduction

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Du tournage à la postproduction : gérer les moyens de production	83,3 %	5
Processus de colorisation (cinéma et télé)	50,0 %	3
Table de montage 3D	50,0 %	3
Stéréoscopie	50,0 %	3
Le montage et les logiciels de montage et de postproduction (Premiere, Avid, etc.)	33,3 %	2
Prévisualisation	33,3 %	2
Nouvelles technologies et effets visuels (capture de mouvements, capture de performance, écran vert, animatique, etc.)	33,3 %	2
Choisir entre les effets spéciaux mécaniques et les effets visuels numériques	33,3 %	2
Le volet créatif du montage	16,7 %	1
Total des réponses		6
Pas de réponse		35

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en direction de production

Plus du tiers des entreprises répondantes se sont montrées intéressées à développer les compétences de direction de production dans leur équipe. Elles situent les besoins aux niveaux suivants :

- Devis de production
- Aspects réglementaires et contractuels d'une production audiovisuelle
- Comptabilité de base pour les directeurs de production
- Aspects administratifs et financiers d'une production audiovisuelle

Tableau 31 – Compétences à développer en direction de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Devis de production	73,3 %	11
Aspects réglementaires et contractuels d'une production audiovisuelle	53,3 %	8
Comptabilité de base pour les directeurs de production	53,3 %	8
Aspects administratifs et financiers d'une production audiovisuelle	46,7 %	7
Obtention des licences requises pour une production audiovisuelle	33,3 %	5
Optimiser une production audiovisuelle avec des effets visuels numériques	33,3 %	5
Gestion technique des moyens de postproduction	20,0 %	3
Total des réponses		15
Pas de réponse		26

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement au niveau de la coordination du travail

Les producteurs sont près de 40 % à identifier des besoins de développement au niveau de la coordination du travail. Trois besoins sont l'objet d'un intérêt plus significatif. Ce sont :

- Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet (budget et échéancier)
- Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production
- Outils de travail collaboratif (Drive, Yammer)

Tableau 32 – Compétences à développer en coordination du travail

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet (budget et échéancier)	73,3 %	11
Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production	66,7 %	10
Outils de travail collaboratif (Drive, Yammer)	53,3 %	8
Gestion du pipeline des opérations et de la logistique dans un contexte de multiplateforme	33,3 %	5
Communication interdépartements	33,3 %	5
Protocole de fonctionnement dans une équipe créative : meilleures pratiques de travail entre un producteur de contenu, un scénariste et un réalisateur	26,7 %	4
Protocole de fonctionnement sur un plateau de tournage	20,0 %	3
Total des réponses		15
Pas de réponse		26

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement pour la gestion d'une équipe de travail

Même si près du tiers des producteurs se sont montrés intéressés par le développement des compétences de gestion d'une équipe de travail, peu de besoins font suffisamment consensus pour être retenus comme prioritaires pour ce groupe professionnel. Un seul suscite une convergence plus significative, soit :

- Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. axée sur la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de réaction)

Tableau 33 – Compétences à développer en gestion d’une équipe de travail

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. axée sur la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de réaction)	85,7 %	12
Adaptation des méthodes Agiles au secteur de la production audiovisuelle	42,9 %	6
Gestion d'une équipe multidisciplinaire pour un projet multiplateforme	35,7 %	5
Créativité et « brainstorming » : outils d'idéation	35,7 %	5
Recrutement et embauche des membres d'une équipe de production	28,6 %	4
Direction d'une équipe de production en TV et en cinéma	21,4 %	3
Direction d'un plateau de tournage	21,4 %	3
Direction d'une équipe virtuelle	21,4 %	3
Total des réponses		14
Pas de réponse		27

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en comptabilité de production

Même si, lors des groupes de discussion, un important besoin pour le développement des compétences des comptables de production a été mis de l'avant, à peine 25 % des maisons de production reconnaissent ce besoin dans le cadre du sondage en ligne.

L'analyse des données du tableau 34 permet toutefois de constater qu'un besoin particulier, fortement soulevé lors du groupe de discussion des comptables de production, porte sur une facette critique du rôle des comptables de production expérimentés. Il s'agit de développer leurs compétences pour qu'ils puissent :

- Devenir comptable de production : accompagnement des producteurs

Tableau 34 – Compétences à développer en comptabilité de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Pratiques comptables adaptées à l'industrie de la production audiovisuelle	70,0 %	7
Devenir comptable de production : accompagnement des producteurs	60,0 %	6
Fiscalité d'une production audiovisuelle au Québec	60,0 %	6
Suivi postproduction (comptabilité et rapports)	50,0 %	5
Gestion des crédits d'impôt : crédits de production (fiction, documentaire, animation, Web, etc.), crédits de services (effets visuels, multimédias, etc.)	50,0 %	5
Projections financières pour une production audiovisuelle	40,0 %	4
Aspects légaux et fiscaux d'une coproduction internationale	40,0 %	4
Comptabilité de production	30,0 %	3
Système de rapports financiers efficaces	30,0 %	3
Démarrage et fermeture d'une production audiovisuelle	20,0 %	2
Comptabilité par projet	20,0 %	2
Remboursement de TPS/TVQ	20,0 %	2
Rapprochement bancaire	10,0 %	1
Total des réponses		10
Pas de réponse		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les autres besoins visent à consolider les compétences disciplinaires pour ce groupe de professionnels, plus spécifiquement :

- Pratiques comptables adaptées à l'industrie de la production audiovisuelle
- Fiscalité d'une production audiovisuelle au Québec
- Suivi postproduction (comptabilité et rapports)
- Gestion des crédits d'impôt : crédits de production (fiction, documentaire, animation, Web, etc.), crédits de services (effets visuels, multimédias, etc.)

Les besoins de développement au niveau des relations interpersonnelles

Les entreprises de production sont peu nombreuses à ressentir le besoin d'investir dans ce champ de compétences. Celles qui y voient une opportunité d'améliorer les compétences de leur équipe de production demandent à ce que leur équipe soit en mesure de pratiquer une **négociation collaborative** ainsi que de **gérer les conflits dans une équipe de travail**.

Tableau 35 – Compétences à développer en relations interpersonnelles

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
La négociation collaborative	70,0 %	7
Gestion de conflits dans une équipe de travail	60,0 %	6
Apprendre à s'affirmer et à dire non	50,0 %	5
Gestion des personnalités difficiles	50,0 %	5
L'art du commentaire ou de la rétroaction	50,0 %	5
Gestion des relations et de la communication dans un environnement sous pression	40,0 %	4
Communication dans une équipe virtuelle : technologies facilitantes	30,0 %	3
Total des réponses		10
Pas de réponse		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement dans le domaine de la santé et de la sécurité

Force est-il de constater que les producteurs consultés n'ont pas au cœur de leurs préoccupations la santé et la sécurité au travail. Pourtant, lors des groupes de discussion, on a souvent signalé que les maisons de production, les directeurs de production auraient intérêt à être sensibilisés à leur rôle et aux responsabilités incombant à l'équipe de gestion dans un milieu de travail.

Signalons toutefois que près de 90 % des entreprises qui perçoivent des besoins dans ce domaine ont pointé pour une formation portant sur les :

- Règles de sécurité sur un plateau de tournage

Il y aurait probablement lieu de combiner à une telle formation des notions expliquant les rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité dans le secteur de la production audiovisuelle.

Tableau 36 – Compétences à développer liées à la caméra et aux technologies audiovisuelles

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Règles de sécurité sur un plateau de tournage	87,5 %	7
Rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail	62,5 %	5
Fiches CSST : tournage d'une production audiovisuelle	62,5 %	5
Gestion des accidents et des incidents	62,5 %	5
Production audiovisuelle écologique	37,5 %	3
Secourisme en milieu de travail	37,5 %	3
Évaluation et contrôle des risques en matière de santé et de sécurité au travail	25,0 %	2
Manipulation sécuritaire des drones	25,0 %	2
Protection contre les chutes	12,5 %	1
Utilisation sécuritaire des nacelles et des plateformes	12,5 %	1
Sécurité des cascades sur un plateau de tournage	12,5 %	1
SIMDUT : savoir identifier les matières dangereuses	0,0 %	0
Total des réponses		8
Pas de réponse		33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.1.1.4 Besoins prioritaires pour les gestionnaires de production

Le tableau ci-dessous dresse la liste de toutes les compétences à développer identifiées par 40 % et plus des maisons de production consultées. Comme il s'agit d'entreprises et que les producteurs répondants ont identifié les besoins de formation en fonction de leur équipe, il a été décidé d'appliquer la règle du 40 % au nombre d'entreprises qui ont dit vouloir développer les compétences dans un champ de compétences particulier. On constate que les préoccupations premières touchent la compréhension de l'impact de **l'évolution du secteur de l'audiovisuel sur les entreprises de production audiovisuelle**. Deux tendances marquantes nécessitent que les équipes de producteurs développent des compétences afin d'être en mesure de relever les défis posés par la production audiovisuelle dans un univers numérique : **développer et produire des contenus originaux** et profiter des opportunités de l'internationalisation facilitée par l'abolition des frontières en **développant les marchés hors Québec**.

Tableau 37 – Champs de compétences prioritaires pour le développement des compétences des équipes de producteurs

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Transformation de la production audiovisuelle			39
La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation	64,1 %	25	
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	59,0 %	23	
Le défi du secteur des médias à l'ère du numérique : développer l'agilité des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle	53,8 %	21	
La réalité virtuelle dans le domaine de l'audiovisuel : un futur réaliste ou une illusion ?	48,7 %	19	
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	43,6 %	17	
Développement et production de contenus			30
Déclinaison d'un contenu en différents formats	73,3 %	22	
Production pour des plateformes non conventionnelles	70,0 %	21	
Médias immersifs : réalité virtuelle, réalité augmentée, tournage 360°	63,3 %	19	
Nouveaux formats multiplateformes	53,3 %	16	
Contenus audiovisuels québécois exportables : apprendre à créer et vendre des concepts qui s'exportent bien	50,0 %	15	
Production pour le Web	50,0 %	15	
Réalité virtuelle : de la prise de vue au montage	43,3 %	13	
Multiplateforme pour les producteurs de contenu : se centrer sur l'audience	40,0 %	12	
Développement de marché hors Québec			29
Tournage à l'étranger : permis de travail et autres formalités administratives	65,5 %	19	
Connaissance du marché international (pratiques commerciales, financement, crédits d'impôt, droits, enjeux techniques et modes de consommation du cinéma et de la télévision)	58,6 %	17	
Coproduction internationale : différences de règles et des modes de financement entre les pays	58,6 %	17	
Coproduction interprovinciale (règles techniques)	51,7 %	15	
Productions internationales : protocoles techniques (caméra, système de production, formats, etc.)	41,4 %	12	
Mondialisation et disparition des frontières : se différencier et percer dans un marché global	41,4 %	12	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autre part, deux entreprises de production sur trois identifient d'autres défis de gestion auxquels leurs équipes de producteurs doivent faire face. Ces défis touchent particulièrement la **gestion stratégique de l'entreprise**. Les producteurs devront se doter d'une approche gagnante viable dans un univers numérique et multiplateforme en révisant leur **modèle d'affaires** et en s'outillant d'une **stratégie commerciale de monétisation**. Cette stratégie devra introduire les changements requis pour **s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation des auditoires**. Finalement, les producteurs consultés sont nombreux à vouloir développer leur capacité à **diffuser et distribuer eux-mêmes leurs productions audiovisuelles**.

Tableau 38 – Champs de compétences à prioriser par plus de 50 % des maisons de production consultées

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
<i>Gestion stratégique d'entreprises</i>			25
Élaborer une stratégie de contenus gagnante sur les plateformes numériques	80,0 %	20	
Optimisation de son modèle d'affaires et monétisation	64,0 %	16	
Veille stratégique des impacts du numérique sur l'industrie de la production audiovisuelle : nouvelles transformations	48,0 %	12	
Réseau de partenariat adapté au monde des médias actuels	48,0 %	12	
Commercialisation et exploitation de la propriété intellectuelle	48,0 %	12	
Planification stratégique dans un monde numérique : stratégie commerciale économique	44,0 %	11	
Gestion des risques	40,0 %	10	
<i>Cibler, intéresser et fidéliser son auditoire</i>			23
Changements dans les modes de consommation télévisuelle	69,6 %	16	
Stratégies d'acquisition, de rétention et de fidélisation des auditoires	56,5 %	13	
Adaptation de son contenu pour son audience cible	56,5 %	13	
Gestion de communauté et des médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) au cœur de votre marketing numérique	52,2 %	12	
Promotion de ses contenus sur le Web et les médias sociaux	43,5 %	10	
<i>Diffusion et distribution d'une production audiovisuelle</i>			23
Produire et faire sa mise en marché : nouveaux modèles de revenus pour la distribution d'une production audiovisuelle	52,2 %	12	
Enjeux actuels de la distribution des produits audiovisuels	43,5 %	10	
Création de son propre réseau de distribution sur le Web	43,5 %	10	
Distribution en ligne (commerce électronique) : « streaming », plateformes de vente, boutiques virtuelles (jeu, vidéo), produits dérivés, sécurité des données	43,5 %	10	
Distribution multiplateforme : comment ça fonctionne et qu'est-ce qui performe le mieux ?	39,9 %	9	
Découvrabilité : le futur de la distribution numérique efficace	39,9 %	9	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En troisième lieu, ce sont les compétences entrepreneuriales liées au **financement privé des productions audiovisuelles** qui sont ciblées comme nécessitant le développement de compétences de différents acteurs dans les équipes de production. La **gestion des droits** est aussi vue comme importante par un peu plus de 50 % des entreprises de production audiovisuelles participantes à l'enquête.

Tableau 39 – Champs de compétences jugés importants par la moitié des entreprises de production audiovisuelle

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Montage financier d'une production audiovisuelle			21
Élaborer un montage financier avec une maison de services en animation, effets visuels et/ou média numérique	52,4 %	11	
La chaîne de production numérique	47,6 %	10	
Étude de faisabilité et montage financier d'une production audiovisuelle	47,6 %	10	
Projet de production multiplateforme : montage financier et étude de faisabilité	47,6 %	10	
Droits et contrats			21
Droits dans un univers numérique et multiplateforme	61,9 %	13	
Les droits musicaux appliqués à la production audiovisuelle	61,9 %	13	
Les droits d'auteurs	57,1 %	12	
Les droits d'images et photos	52,4 %	11	
Protection juridique : protéger la propriété intellectuelle d'une production multiplateforme	47,6 %	10	
Droits de suite à l'international	47,6 %	10	
Gestion des droits en fonction des médias numériques	47,6 %	10	
Web et multiplateforme : les droits à acquérir	42,9 %	9	
Revenus d'affaires d'entreprise			20
Comprendre les modèles économiques émergents pour des contenus multiplateformes	85,0 %	17	
Développer de la propriété intellectuelle	60,0 %	12	
Stratégies de monétisation	50,0 %	10	
Modes de financement entrepreneurial (capital de risque, etc.)	45,0 %	9	
Commanditaires et revenus privés			20
Connaître les sources de financement privé selon le type de production audiovisuelle	85,0 %	17	
Rechercher et obtenir des commandites : opportunités et menaces	60,0 %	12	
Placement de produit	50,0 %	10	
Art du pitch : apprendre à mieux vendre son projet audiovisuel	45,0 %	9	
Intégrer des annonceurs et des commanditaires dans les contenus	45,0 %	9	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, trois autres champs de compétences ont été désignés par plus de 40 % des producteurs consultés comme nécessitant l'élaboration d'une offre de formation. Ces champs sont de nature différente l'un de l'autre. D'abord, trois logiciels en bureautique sont vus comme utiles aux équipes de production. D'autre part, les producteurs d'agences publicitaires et de communication ont dégagé des besoins précis dans leur domaine disciplinaire de la **production publicitaire**. Il s'agit d'un petit groupe, mais de la totalité de ces entreprises. L'offre de formation de la mutuelle devrait faire une place particulière à ce champ disciplinaire. Enfin, le financement public des productions

audiovisuelles est aussi à l'ordre du jour vu les importants changements qui devraient prendre place dans les programmes de **financement public**.

Tableau 40 – Champs de compétences sélectionnés par 40 % des entreprises de production

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Logiciels			18
Gérer ses productions avec EXCEL (budget, échéancier, déroulement, etc.)	61,1 %	11	
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We transfer, Google Drive, etc.)	55,6 %	10	
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	44,4 %	8	
Production publicitaire			17
Nouveaux modèles d'affaires pour des productions audiovisuelles publicitaires	70,6 %	12	
La fonction de productrice/producteur de films publicitaires	52,9 %	9	
Marketing de contenu agile : comment utiliser la méthode agile pour construire plus rapidement des contenus de films publicitaires	52,9 %	9	
Contenu audiovisuel financé par les annonceurs (Branded content)	52,9 %	9	
Comment choisir un réalisateur pour une production publicitaire	41,2 %	7	
Financement public d'une production audiovisuelle			16
Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)	81,3 %	13	
Comprendre le programme de financement du Fonds des Médias du Canada	62,5 %	10	
Comprendre le programme de financement de Téléfilm Canada	62,5 %	10	
Comprendre le programme de financement de la SODEC	62,5 %	10	
Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme	62,5 %	10	
Connaître les sources de financement public selon le type de production audiovisuelle	56,3 %	9	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autres besoins de formation continue ont aussi été jugés importants, mais par un plus petit nombre d'entreprises de production. Certains de ces besoins sont de nature générique. Il est proposé de les considérer dans le cadre de la compilation globale qui sera faite de ces besoins dans une autre section du rapport. Toutefois, il est essentiel que l'offre de formation de la mutuelle fasse une place, particulièrement au développement des compétences pour les **directeurs de production**, ainsi que les **comptables de production** qui sont deux fonctions de travail critique à l'efficacité des productions audiovisuelles. Ces compétences sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 41 – Compétences à développer pour les directeurs de production et les comptables de production

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
<i>Planification des coûts et budgétisation</i>			15
Budgéter une production convergente avec le Web	60,0 %	9	
Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget	53,3 %	8	
Estimation des coûts pour une production multiplateforme	53,3 %	8	
Gestion et contrôle des dépenses de production	53,3 %	8	
Estimation des coûts de musique à l'image dans une production audiovisuelle	46,7 %	7	
Meilleures pratiques de budgétisation dans le monde du numérique	46,7 %	7	
Gestion créative pour les petits budgets	46,7 %	7	
Budgéter une série télévisée	40,0 %	6	
Évaluation des coûts de postproduction	40,0 %	6	
<i>Direction de production</i>			15
Devis de production	73,3 %	11	
Aspects réglementaires et contractuels d'une production audiovisuelle	53,3 %	8	
Comptabilité de base pour les directeurs de production	53,3 %	8	
Aspects administratifs et financiers d'une production audiovisuelle	46,7 %	7	
<i>Comptables de production</i>			10
Pratiques comptables adaptées à l'industrie de la production audiovisuelle	70,0 %	7	
Devenir comptable de production : accompagnement des producteurs	60,0 %	6	
Fiscalité d'une production audiovisuelle au Québec	60,0 %	6	
Suivi postproduction (comptabilité et rapports)	50,0 %	5	
Gestion des crédits d'impôt : crédits de production (fiction, documentaire, animation, Web, etc.), crédits de services (effets visuels, multimédias, etc.)	50,0 %	5	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autre part, même si les entreprises ont été peu nombreuses à exprimer le besoin d'une meilleure connaissance de la chaîne audiovisuelle, il apparaît essentiel d'offrir au moins une formation qui engloberait les différents éléments critiques de cette chaîne décrits dans le tableau 42.

Tableau 42 – Compétences à développer en lien avec la compréhension de la chaîne audiovisuelle

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Caméra et technologies audiovisuelles			10
Les caméras, les formats de captation et système de montage	70,0 %	7	
Caméra 4k et 8k : le cinéma numérique en ultra haute définition (UHD)	70,0 %	7	
Gestion des données numériques			10
Archivage et gestion des données	80,0 %	8	
Stratégie de numérisation des œuvres existantes	75,0 %	6	
Conservation et à l'archivage des contenus audiovisuels			8
Les diverses formes de compression	70,0 %	7	
Protocole de sauvegarde des fichiers numériques	75,0 %	6	
Musique à l'image			8
Libérer les droits musicaux dans une production audiovisuelle	50,0 %	4	
Postproduction			6
Du tournage à la postproduction : gérer les moyens de production	83,3 %	5	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, bien que les résultats de la consultation ne démontrent pas que la **santé et la sécurité** est vue comme un besoin de formation prioritaire, il est recommandé que l'offre de formation pour les membres des équipes de production propose au moins une formation dans ce domaine. Lors des groupes de discussion des producteurs et des gestionnaires de production, il a été mentionné que tous les responsables devraient être sensibilisés à leur **rôle et responsabilités** dans ce domaine et comprendre les **règles de santé et sécurité sur un plateau de tournage**.

4.1.2 Les besoins des gestionnaires de production

4.1.2.1 Les défis et enjeux des gestionnaires de production

Le groupe de discussion était composé de producteurs délégués, de directeurs de production et de comptables de production. Ces gestionnaires de production ont exprimé des préoccupations à plusieurs niveaux.

D'abord, ces gestionnaires se sont montrés préoccupés du stress ressenti sur les plateaux de tournage. Ils se sentent démunis pour faire face à diverses situations conflictuelles ou de harcèlement. Ils ressentent donc le besoin d'être mieux outillés au niveau des normes et des lois du travail. De même, considérant le rythme accéléré de travail, ils se montrent inquiets face à la santé et la sécurité du travail sur un plateau de tournage.

De plus en plus susceptibles de travailler sur des productions internationales, les gestionnaires de production trouvent que jouer leur rôle devient plus complexe considérant les différences de fonctionnement d'un pays à l'autre.

Quant aux comptables de production, le passage d'un budget traditionnel à un budget pour les productions Web est perçu comme un défi d'harmonisation conséquent du numérique. Ils ressentent aussi le besoin de mieux comprendre les technologies de captation de l'image ainsi que les effets visuels afin de pouvoir jouer un rôle d'accompagnement auprès des producteurs et les guider adéquatement dans leurs décisions des moyens de production à retenir. Ils déplorent enfin, un manque important de ressources qualifiées dans leur champ d'expertise.

4.1.2.2 Le portrait des gestionnaires de production

Au total, sur 142 gestionnaires sollicités, 31 répondants appartiennent au groupe professionnel de gestionnaires de production dont deux sont anglophones. La fonction la plus répandue dans l'échantillon des gestionnaires de production est celle de comptable de production (tableau 43). Presque deux répondants sur trois la pratiquent. Le tiers des répondants occupent aussi la fonction de direction de production. Suivent de près les producteurs/productrices délégué(e)s avec près de 30 %. Enfin, un quart des répondants travaille comme responsable des finances. Par exemple, certains comptables de production pourront travailler comme responsables des finances, producteurs/productrices délégué(e)s ou encore assistant(e) au producteur. À part une exception, les directeurs de production consultés recourent moins à la polyactivité et demeurent à la même fonction. Les producteurs/productrices délégué(e)s démontrent plus de flexibilité et peuvent occuper les fonctions de comptable de production, de directeur de production ainsi que de coordonnateur de production.

Tableau 43 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Comptable de production	58 %	18
Directeur/Directrice de production	32 %	10
Producteur/Productrice délégué(e)	29 %	9
Responsable des finances	23 %	7
Assistants en comptabilité	10 %	3
Producteur/Productrice associé(e)	10 %	3
Coordonnateur/Coordonnatrice de production	6 %	2
Assistant(e) au producteur	3 %	1
Total des réponses		31
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants sont principalement membres de deux associations professionnelles ou organisations syndicales. La moitié des répondants sont membres de la DGC (52 %) et 45 % de l'échantillon consulté est membre de l'AQPM (tableau 44). Il est important de noter que seulement quatre des comptables de production ont dit être membres de l'ordre des comptables professionnels agréés (CPA) et que 60 % d'entre eux disent ne pas avoir fait des études dans leur domaine d'expertise. Ce constat démontre bien la nécessité de proposer une offre de formation continue pour ces professionnels qui jouent un rôle majeur auprès des producteurs lors des projets de production audiovisuelle.

Tableau 44 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateur·e·s	52 %	16
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	45 %	14
CPA – Ordre des comptables professionnels agréés du Québec	13 %	4
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	3 %	1
A2C - Association des agences de communication créative	0 %	0
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0 %	0
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	0 %	0
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0 %	0
IATSE Local 514	0 %	0
IATSE Local 667	0 %	0
Illustration Québec	0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0 %	0
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	0 %	0
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0 %	0
UDA - Union des artistes	0 %	0
Total des réponses		31
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Comme la majorité des groupes professionnels consultés, la grande majorité (90 %) des répondants habitent à Montréal. Cette concentration dans la grande région métropolitaine n'est pas étonnante si l'on considère que la majorité des maisons de production sont localisées dans cette région.

Tableau 45 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0 %	0
03 Capitale-Nationale	3 %	1
04 Mauricie	0 %	0
05 Estrie	0 %	0
06 Montréal	90 %	28
07 Outaouais	0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0 %	0
09 Côte-Nord	0 %	0
10 Nord-du-Québec	0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0 %	0
13 Laval	0 %	0
14 Lanaudière	0 %	0
15 Laurentides	0 %	0
16 Montérégie	6 %	2
17 Centre-du-Québec	0 %	0
Total des réponses		31
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est composé de près de 85 % de gestionnaires âgés de plus de 45 ans. Un seul comptable de production a moins de 35 ans. Ce résultat confirme les propos des participant(e)s au groupe de discussion qui ont soulevé une problématique de relève pour cette profession.

Tableau 46 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	0 %	0
25 à 34 ans	3 %	1
35 à 44 ans	13 %	4
45 à 54 ans	45 %	14
55 à 64 ans	29 %	9
65 et plus	10 %	3
Total des réponses		31
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Moins de 40 % des gestionnaires de production semblent avoir étudié dans leur domaine d'expertise. La même proportion se dit plutôt autodidacte. Rappelons toutefois qu'à part les comptables, il n'existe pas vraiment de formation initiale menant à l'exercice du métier de gestionnaire de production. Néanmoins le tiers des gestionnaires de production détiennent un diplôme universitaire et même un petit groupe a des études post-universitaires.

Tableau 47 – Niveau de scolarité des répondants qui ont fait des études dans leur champ professionnel ou dans un domaine connexe

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	32,3 %	10
Post-universitaire	12,9 %	4
Collégial	9,7 %	3
Secondaire	0,0 %	0
Total des réponses		17
Pas de réponse		14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces répondants sont, dans une proportion de près de 90 %, des travailleurs autonomes ou des salariés pigistes (tableau 48). Toutefois, un peu plus de 10 % ont créé leur propre entreprise. Enfin, un seul répondant a un statut de salarié à temps plein pour une maison de production et il s'agit d'un comptable de production.

Tableau 48 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome sur différentes productions audiovisuelles	48,4 %	15
Salarié(e) pigiste sur une ou des productions audiovisuelles	41,9 %	13
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	12,9 %	4
Salarié(e) temps plein pour le compte d'une entreprise de production	3,2 %	1
Salarié(e) temps partiel pour le compte d'une entreprise de production	0,0 %	0
Total des réponses		31
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est principalement constitué de près de 65 % de répondants qui ont plus de 15 années d'expérience. Seules deux personnes ont moins de 5 années d'expérience et peuvent être qualifiées de relève. Une de ces personnes est un comptable de production et l'autre ne s'est pas identifié.

Tableau 49 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	3,2 %	1
1 à 4 ans	3,2 %	1
5 à 9 ans	3,2 %	1
10 à 14 ans	16,1 %	5
15 à 19 ans	19,4 %	6
20 à 25 ans	45,2 %	14
Plus de 25 ans	3,2 %	1
Total des réponses		28
Pas de réponse		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Près de 80 % des gestionnaires de production partagent leur temps entre les productions cinématographiques et télévisuelles (tableau 50). La majorité collabore à la production de longs métrages de fiction. Ceux qui travaillent à la télévision le font dans une grande variété de productions comme des téléseries, des documentaires, des magazines et des dramatiques. D'autre part, près du tiers des répondants sont aussi appelés à travailler sur des productions de médias numériques. Enfin, 25 % des répondants sont impliqués dans la production de jeux vidéo et un peu moins en publicité.

Tableau 50 – Secteur de l’audiovisuel dans lequel les gestionnaires de production sont associés

Secteur de l’audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	80,6 %	25
Télévision	77,4 %	24
Médias numériques	32,3 %	10
Jeu vidéo	25,8 %	8
Publicité	22,6 %	7
Total des réponses		28
Pas de réponse		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, 77 % des gestionnaires de production collaborent principalement à la réalisation de productions québécoises. L’analyse du tableau 51 montre qu’ils ne sont que 36 % à intervenir sur des productions américaines, 30 % sur des coproductions interprovinciales et européennes. De même, un peu plus de 25 % ont été embauchés sur des productions internationales.

Tableau 51 – Types de productions audiovisuelles sur lesquelles collaborent les gestionnaires de production

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	77,4 %	24
Coproductions américaines	35,5 %	11
Coproductions interprovinciales	29,0 %	9
Productions européennes	29,0 %	9
Productions internationales	25,8 %	8
Total des réponses		28
Pas de réponse		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.1.2.4 Les besoins de développement des compétences pour les gestionnaires de production

Le sondage visait à soutenir les gestionnaires de production afin de les habiliter pour qu’ils soient en mesure de relever les défis et enjeux professionnels rencontrés et leur permettre de suivre l’évolution du secteur de l’audiovisuel.

Le sondage proposait treize champs de compétences englobant l’ensemble des défis de développement des compétences soulevés lors du groupe de discussion avec ce groupe professionnel. Le tableau 52 présente ces thématiques en ordre décroissant d’importance accordée par les gestionnaires de production qui ont participé à l’enquête. L’analyse des résultats collectés sera présentée selon ce rangement.

Tableau 52 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Transformation de la production audiovisuelle	90,3 %	28
Financement d'une production	74,2 %	23
Droits et contrats	67,7 %	21
Comptabilité de production	64,5 %	20
Logiciels	64,5 %	20
Planification des coûts et budgétisation	61,3 %	19
Gestion d'une équipe de travail	48,4 %	15
Direction d'une production	45,2 %	14
Santé et sécurité	45,2 %	14
Développer des marchés hors Québec	41,9 %	13
Chaîne de production	41,9 %	13
Relations interpersonnelles	32,3 %	10
Coordination du travail	22,6 %	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il est intéressant de constater qu'à l'instar de plusieurs autres groupes professionnels, les gestionnaires de production sont manifestement majoritaires à vouloir réfléchir et mieux comprendre l'évolution du secteur de l'audiovisuel. Ce besoin prime sur le développement des compétences disciplinaires qui, elles aussi, ont pris beaucoup d'importance chez au moins deux gestionnaires sur trois.

Enfin, suivra une analyse des autres champs de compétences qui ont suscité moins de convergence de la part des répondants comme la direction de production. Cette fonction stratégique au bon fonctionnement des productions audiovisuelles sera analysée en détail afin de faire émerger les besoins de formation continue des titulaires à ce poste.

Dans le cas des compétences de nature plus générique, les résultats seront combinés pour l'ensemble des intervenants du secteur de l'audiovisuel et cibleront des besoins de formation susceptibles d'être communs entre les différents groupes professionnels.

Les besoins de développement des compétences pour ce groupe professionnel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 52.

Les besoins de développement en financement d'une production audiovisuelle

Les compétences disciplinaires en financement d'une production audiovisuelle sont vues comme importantes pour près de trois gestionnaires sur quatre. Ces gestionnaires sont majoritairement des comptables de production. Certains occupent aussi des fonctions de travail comme producteur délégué, responsable de finances, directeur de production et producteur associé.

Deux besoins de formation continue retiennent particulièrement l'attention d'un nombre significatif de ces gestionnaires. Ce sont :

- Étude de faisabilité et montage financier d'une production cinématographique et télévisuelle
- Projet de production multiplateforme : montage financier et étude de faisabilité

Les gestionnaires qui veulent développer ces compétences sont, dans 80 % des cas, des gestionnaires de plus de 15 années d'expérience. Un seul répondant peut être associé à la relève de moins de 5 années d'expérience. Lors du groupe de discussion, les participants ont soulevé cette problématique de relève.

Tableau 53 – Compétences à développer liées au montage financier d'une production audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Étude de faisabilité et montage financier d'une production cinématographique et télévisuelle	48,4 %	15
Projet de production multiplateforme : montage financier et étude de faisabilité	41,9 %	13
Élaborer un montage financier avec une maison de services en animation, effets visuels et/ou média numérique	32,3 %	10
La chaîne de production numérique	22,6 %	7
Coproduction internationale	3,2 %	1
Total des réponses		21
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Lors du groupe de discussion, les participants avaient souligné devoir effectuer de plus en plus souvent des montages financiers qui tiennent compte des coûts d'animation et d'effets visuels. Il ne semble pas que ce soit encore très répandu puisque moins du tiers des gestionnaires en a ressenti le besoin. Ils priorisent toujours les productions traditionnelles ou multiplateformes.

De même ce sont au-delà de 80 % des gestionnaires expérimentés de plus de 15 années d'expérience qui priorisent les trois besoins de formation continue suivant (tableau 54) :

- Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)
- Connaître les sources de financement publiques selon le type de production audiovisuelle
- Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme

Les règles de financement des productions audiovisuelles sont actuellement en pleine transformation. Il n'est donc pas surprenant que même les gestionnaires expérimentés

veillent s'assurer de mieux comprendre les programmes de financement des différents fonds de production indépendants certifiés et les sources de financement publiques. De plus, les changements apportés redéfiniront aussi les règles de financement pour les projets multiplateformes et principalement le Web.

Tableau 54 – Compétences à développer liées au financement public d'une production audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)	51,6 %	16
Connaître les sources de financement publiques selon le type de production audiovisuelle	48,4 %	15
Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme	48,4 %	15
Comprendre le programme de financement de la SODEC	38,7 %	12
Comprendre le programme de financement du Fonds des Médias du Canada	35,5 %	11
Comprendre le programme de financement de Téléfilm Canada	35,5 %	11
Préparer une demande de financement public en cinéma	29,0 %	9
Préparer une demande de financement public en télévision	25,8 %	8
Autre	6,5 %	2
	Total des réponses	21
	Pas de réponse	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés aux droits et contrats

Près de 70 % des gestionnaires ressentent le besoin de mieux maîtriser l'univers des droits et des assurances en lien avec une production audiovisuelle puisque ces aspects ont un impact sur la budgétisation des coûts des productions audiovisuelles. Ainsi, les gestionnaires, encore les plus expérimentés, tiennent à aborder dans le cadre d'activités de formation, les sujets suivants :

- Droits dans un univers numérique et multiplateforme
- Assurances
- Droits de suite à l'international

Les comptables de production représentent environ la moitié des gestionnaires voulant approfondir ces sujets. Un autre groupe plus petit intervient comme producteurs délégués, producteurs associés de même que directeurs de production. Tous ces gestionnaires pourraient recevoir ces formations en tant que groupe professionnel et sans distinction des fonctions de travail.

Précisons encore qu'il s'agit essentiellement de gestionnaires de production expérimentés.

Tableau 55 – Compétences à développer en lien avec les droits et contrats

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Droits dans un univers numérique et multiplateforme	45,2 %	14
Assurances	45,2 %	14
Droits de suite à l'international	41,9 %	13
Protection juridique : protéger la propriété intellectuelle d'une production multiplateforme	38,7 %	12
Entente contractuelle ou accord commercial avec des partenaires d'affaires	35,5 %	11
Libérer et gérer la chaîne des droits pour une production audiovisuelle	35,5 %	11
Les droits d'images et photos	35,5 %	11
Les droits d'auteurs	35,5 %	11
Les droits musicaux appliqués à la production audiovisuelle	29,0 %	9
Gestion des droits en fonction des médias numériques	29,0 %	9
Web et multiplateforme : les droits à acquérir	29,0 %	9
Droits de suite sur les différentes plateformes	25,8 %	8
Droits relatifs à la captation d'une prestation musicale sur vidéo	19,4 %	6
Droits pour le documentaire	16,1 %	5
Droits de la captation de spectacles en direct	16,1 %	5
Réglementation spécifique à la publicité	6,5 %	2
Total des réponses		21
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en comptabilité de production

Deux répondants sur trois ont exprimé le besoin de développer des compétences en comptabilité de production. Un peu plus de la moitié de ces gestionnaires travaillent comme comptable de production à titre principal ou complémentaire. L'autre moitié est composée de producteurs délégués, de responsables des finances et de directeurs de production. Presque tous ces professionnels ont plus de 15 années d'expérience dans le secteur de l'audiovisuel.

Un seul besoin est retenu par plus de 40 % du groupe de gestionnaires de production. Il s'agit de :

- Aspects légaux et fiscaux d'une coproduction internationale

Lors du groupe de discussion, certains participants ont fait allusion à des changements apportés dans les crédits d'impôt touchant les productions audiovisuelles. Toutefois, cette préoccupation ne crée pas suffisamment de convergence pour qu'elle ressorte comme prioritaire, puisqu'elle ne rejoint qu'un peu plus de 35 % des gestionnaires consultés.

Tableau 56 – Compétences à développer en comptabilité de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Aspects légaux et fiscaux d'une coproduction internationale	41,9 %	13
Fiscalité d'une production audiovisuelle au Québec	38,7 %	12
Gestion des crédits d'impôt : crédits de production (fiction, documentaire, animation, Web, etc.), crédits de services (effets visuels, multimédias, etc.)	35,5 %	11
Système de rapports financiers efficaces	29,0 %	9
Projections financières pour une production audiovisuelle	25,8 %	8
Démarrage et fermeture d'une production audiovisuelle	22,6 %	7
Pratiques comptables adaptées à l'industrie de la production audiovisuelle	16,1 %	5
Devenir comptable de production : accompagnement des producteurs	12,9 %	4
Suivi postproduction (comptabilité et rapports)	12,9 %	4
Comptabilité de production	9,7 %	3
Remboursement de TPS/TVQ	6,5 %	2
Comptabilité par projet	3,2 %	1
Rapprochement bancaire	3,2 %	1
Autre	3,2 %	1
Total des réponses		19
Pas de réponse		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés aux logiciels

Deux gestionnaires sur trois précisent vouloir développer leur maîtrise de logiciels utiles dans le cadre de leurs fonctions de travail. Pourtant, le seul logiciel clairement ciblé comme besoin prioritaire est le logiciel de budgétisation utilisé depuis de nombreuses années dans le secteur pour élaborer les budgets des productions audiovisuelles. Il s'agit de **Movie Magic Budgeting**.

Ce besoin est principalement ressenti par les comptables de production et les directeurs de production, et ce même s'ils travaillent dans le secteur de l'audiovisuel depuis longtemps. Précisons que ce besoin est en demande continuellement depuis plusieurs années. Avant de donner une formation sur ce logiciel, il s'avérera nécessaire de valider auprès des gestionnaires de production la nature exacte des besoins rencontrés et aussi vérifier les évaluations réalisées auprès des personnes ayant suivi cette formation.

Tableau 57 – Compétences à développer liées aux logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	51,6%	16
Gérer ses productions avec EXCEL (budget, échéancier, déroulement, etc.)	35,5 %	11
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	22,6 %	7
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We transfer, Google Drive, etc.)	22,6 %	7
DropBox (logiciel de partage de fichiers)	16,1 %	5
Logiciel comptable TRT	16,1 %	5
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	12,9 %	4
FastTrack (logiciel de gestion de projet)	12,9 %	4
Adobe After Effects (logiciel de montage vidéo – outil de composition pour l’animation et les effets visuels)	9,7 %	3
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	9,7 %	3
Final Cut (logiciel de montage vidéo)	9,7 %	3
Logiciel Génie comptable	9,7 %	3
Outlook (logiciel de courriel)	6,5 %	2
Avid Media Composer (logiciel de montage vidéo)	3,2 %	1
Infonuagique (Cloud computing)	3,2 %	1
Logiciel Simple comptable	3,2 %	1
Autre	3,2 %	1
Axure (logiciel de scénarisation interactive)	0,0 %	0
Storyboard Pro (effets visuels et publicité)	0,0 %	0
Total des réponses		20
Pas de réponse		11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en planification des coûts et budgétisation

Plus de 60 % des gestionnaires de production expérimentés considèrent important de développer leurs compétences dans le domaine de la planification et de la budgétisation d’une production audiovisuelle. Cette préoccupation est partagée par des gestionnaires occupant des fonctions de travail variées, notamment comptables de production, producteurs/productrices délégué(e)s, directeurs/directrices de production, responsables de production et coordonnateurs/coordonnatrices de production.

Le tableau 58 met en lumière quatre besoins principaux, soit :

- Estimation des coûts pour une production multiplateforme
- Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget
- Budgéter une production convergente avec le Web
- Évaluation des coûts de postproduction

Tableau 58 – Compétences à développer en planification des coûts et budgétisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Estimation des coûts pour une production multiplateforme	45,2 %	14
Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget	41,9 %	13
Budgéter une production convergente avec le Web	41,9 %	13
Évaluation des coûts de postproduction	41,9 %	13
Meilleures pratiques de budgétisation dans le monde du numérique	38,7 %	12
Analyse de scénario pour un projet avec des effets visuels numériques	35,5 %	11
Budgéter une production cinématographique	35,5 %	11
Anticipation des besoins techniques d'un tournage sur les différentes plateformes	32,3 %	10
Budgéter une série télévisée	32,3 %	10
Gestion et contrôle des dépenses de production	19,4 %	6
Statistiques de coûts journaliers	19,4 %	6
Estimation des coûts de musique à l'image dans une production audiovisuelle	16,1 %	5
Gestion créative pour les petits budgets	16,1 %	5
Estimation des besoins en ressources humaines pour une production audiovisuelle	12,9 %	4
Total des réponses		21
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en direction de production

Comme les directeurs de production qui ont participé à l'enquête 2017 ne sont qu'une dizaine à exercer cette profession comme fonction principale ou complémentaire, qu'ils sont tous très expérimentés et que seulement la moitié de ces personnes ont dit avoir des besoins de formation continue dans leur domaine de spécialité, il est vraiment difficile de tirer des priorités claires.

Néanmoins, comme la relève à cette fonction n'est pas représentée dans l'échantillon, il apparaît urgent de se doter d'un plan pour développer cette relève. Il est donc proposé de concevoir une offre de formation qui pourrait s'appuyer sur les deux besoins qui ont réussi à concentrer le plus grand nombre de réponses, soit :

- Devis de production
- Obtention des licences requises pour une production audiovisuelle

Tableau 59 – Compétences à développer en direction de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Devis de production	29,0 %	9
Obtention des licences requises pour une production audiovisuelle	29,0 %	9
Aspects réglementaires et contractuels d'une production audiovisuelle	25,8 %	8
Aspects administratifs et financiers d'une production audiovisuelle	22,6 %	7
Optimiser une production audiovisuelle avec des effets visuels numériques	22,6 %	7
Gestion technique des moyens de postproduction	12,9 %	4
Comptabilité de base pour les directeurs de production	9,7 %	3
	Total des réponses	16
	Pas de réponse	15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement dans le domaine de la santé et de la sécurité

Lors du groupe de discussion, la santé et la sécurité ont été identifiées comme un défi important pour les gestionnaires de production. Pourtant, l'analyse des données recueillies par le sondage en ligne révèle un manque de convergence pour ce champ de compétences. Ces résultats seront donc traités à la section 5 dans laquelle les besoins communs à tous les groupes professionnels intervenants sur une production audiovisuelle seront mis en lumière.

Tableau 60 – Compétences à développer liées à la santé et la sécurité

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Gestion des accidents et des incidents	32,3 %	10
Rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail	29,0 %	9
Règles de sécurité sur un plateau de tournage	29,0 %	9
Fiches CSST : tournage d'une production audiovisuelle	22,6 %	7
Évaluation et contrôle des risques en matière de santé et de sécurité au travail	22,6 %	7
Protection contre les chutes	16,1 %	5
Manipulation sécuritaire des drones	16,1 %	5
Production audiovisuelle écologique	12,9 %	4
Secourisme en milieu de travail	12,9 %	4
SIMDUT : savoir identifier les matières dangereuses	12,9 %	4
Utilisation sécuritaire des nacelles et des plateformes	12,9 %	4
Sécurité des cascades sur un plateau de tournage	12,9 %	4
Conduite de véhicules lourds	6,5 %	2
Conduite de chariots élévateurs	3,2 %	1
	Total des réponses	14
	Pas de réponse	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés au développement de marché hors Québec

Alors que plus de 40 % des gestionnaires de production se sont montrés intéressés à développer des compétences pour développer le marché hors Québec, ils n'expriment pas des attentes vraiment convergentes, sauf pour 36 % d'entre eux qui conviennent du besoin suivant :

- Coproduction internationale : différences de règles et de modes de financement entre les pays

D'ailleurs dans le groupe de discussion, ce sujet avait été longuement traité.

Tableau 61 – Compétences à développer en lien avec le développement de marché hors Québec

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Coproduction internationale : différences de règles et de modes de financement entre les pays	35,5 %	11
Connaissance du marché international (pratiques commerciales, financement, crédits d'impôt, droits, enjeux techniques et modes de consommation du cinéma et de la télévision)	29,0 %	9
Mondialisation des marchés et nouvelles opportunités de développer des réseaux et partenariats internationaux	25,8 %	8
Tournage à l'étranger : permis de travail et autres formalités administratives	25,8 %	8
Contenus audiovisuels québécois exportables : apprendre à créer et à vendre des concepts qui s'exportent bien	16,1 %	5
Coproduction interprovinciale (règles techniques)	16,1 %	5
Exportation : règles, douanes, droits et aide financière	16,1 %	5
Production multilingue pour l'exportation	16,1 %	5
Productions internationales : protocoles techniques (caméra, système de production, formats, etc.)	12,9 %	4
Mondialisation et disparition des frontières : se différencier et percer dans un marché global	9,7 %	3
Total des réponses		13
Pas de réponses		18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés à la chaîne de production audiovisuelle

Lors du groupe de discussion, les gestionnaires participants avaient souligné l'importance pour un gestionnaire de production de comprendre différents aspects des étapes de la chaîne de production audiovisuelle, du moins pour être en mesure d'en évaluer les caractéristiques particulières qui les rendraient pertinentes dans le cadre d'une production audiovisuelle ou encore d'en évaluer ou justifier les coûts. Toutefois, ils sont peu nombreux à avoir pris le temps d'analyser ces différentes étapes pour y identifier des besoins de formation pertinents dans le cadre de leur fonction de travail.

D'abord en ce qui touche l'étape d'écriture et de scénarisation, le groupe ne manifeste que peu de convergence pour ses choix dans ce champ de compétences.

Tableau 62 – Compétences à développer liées à l'écriture et à la scénarisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Raconter une histoire	22,6 %	7
Projet de scénario : Synopsis et script	22,6 %	7
Adaptation audiovisuelle d'une œuvre littéraire	19,4 %	6
Storytelling : collaboration avec le scénariste	16,1 %	5
Processus de production et « showrunner » : de la salle d'écriture, au plateau de tournage, jusqu'au montage final	16,1 %	5
Création d'un Web documentaire	16,1 %	5
Écritures de contenu numérique : structure narrative	12,9 %	4
Création d'une Web fiction	9,7 %	3
Création d'une série Web	9,7 %	3
Produire des contenus « marques-média »	6,5 %	2
Conception d'un catalogue de personnages	6,5 %	2
Multiplateforme pour les producteurs de contenu : se centrer sur les contenus et l'audience	3,2 %	1
Storyboard : production séquencée avec les illustrateurs et les concepteurs	3,2 %	1
Total des réponses		11
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il en est de même pour les compétences liées à la caméra et aux technologies audiovisuelles.

Tableau 63 – Compétences à développer liées à la caméra et à la technologie audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Caméra 4k et 8k : le cinéma numérique en ultra haute définition (UHD)	19,4 %	6
Veille sur les technologies de l'image : formats, utilisation, particularités et coûts	16,1 %	5
Les caméras, les formats de captation et système de montage	12,9 %	4
Caméras, effets visuels et captation de mouvements	9,7 %	3
Implication et opportunités de la captation avec drones	9,7 %	3
Opération d'un drone	6,5 %	2
Captation d'un événement en direct	6,5 %	2
Impact du Web sur la captation d'image	3,2 %	1
Tournage en stéréoscopie (3D)	3,2 %	1
Comment filmer et diffuser une vidéo en direct sur Facebook	3,2 %	1
360°, réalité virtuelle et réalité augmentée	3,2 %	1
Captation multicaméra	0,0 %	0
Total des réponses		11
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La gestion des données numériques ne retient pas non plus l'attention d'un nombre significatif de gestionnaires.

Tableau 64 – Compétences à développer liées à la gestion des données numériques

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Archivage et gestion des données	19,4 %	6
Gestion de la documentation (data wrangler)	16,1 %	5
Outils de transfert des données : avantages et inconvénients	16,1 %	5
Les diverses formes de compression	12,9 %	4
Total des réponses		7
Pas de réponse		24

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il en est de même avec la conservation et l'archivage des contenus audiovisuels.

Tableau 65 – Compétences à développer liées à la conservation et à l'archivage des contenus audiovisuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Les aspects juridiques des archives audiovisuelles	16,1 %	5
Les archives numériques	6,5 %	2
Protocole de sauvegarde des fichiers numériques	6,5 %	2
Nouvelles techniques de numérisation	6,5 %	2
Création de bases de données multimédia	3,2 %	1
Restaurer des images	3,2 %	1
Transfert de fichiers de données	3,2 %	1
Stratégie de numérisation des œuvres existantes	0,0 %	0
Restaurer des documents sonores	0,0 %	0
Total des réponses		8
Pas de réponse		23

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il est dommage de constater le manque d'intérêt pour tout ce qui concerne la musique à l'image. Les créateurs de musique à l'image et les éditeurs musicaux déplorent ce manque d'intérêt qui crée, au-delà de la seule libération des droits musicaux, des conditions défavorables à la réalisation efficace de cette étape de postproduction pourtant essentielle à la qualité d'une production audiovisuelle.

Tableau 66 – Compétences à développer liées à la musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Libérer les droits musicaux dans une production audiovisuelle	22,6 %	7
Achat de musique dans une librairie numérique	16,1 %	5
L'importance de la musique dans une production audiovisuelle	12,9 %	4
Pratiques commerciales en regard de la musique à l'image	12,9 %	4
Rapports à produire pour les éditeurs musicaux suite à l'utilisation de musique dans une production audiovisuelle	12,9 %	4
Choisir et travailler avec un compositeur à l'image	9,7 %	3
Commande de musique originale pour une production audiovisuelle	9,7 %	3
Budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle	9,7 %	3
Meilleures pratiques pour la direction artistique musicale	6,5 %	2
Total des réponses		10
Pas de réponse		21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, de même que pour les étapes de production précédente, la postproduction ne semble pas plus susciter un intérêt de la part des gestionnaires.

Tableau 67 – Compétences à développer liées à la postproduction

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Du tournage à la postproduction : gérer les moyens de production	19,4 %	6
Le montage et les logiciels de montage et de postproduction (Premiere, Avid, etc.)	16,1 %	5
Nouvelles technologies et effets visuels (capture de mouvements, capture de performance, écran vert, animatique, etc.)	12,9 %	4
Choisir entre les effets spéciaux mécaniques et les effets visuels numériques	12,9 %	4
Le volet créatif du montage	6,5 %	2
Processus de colorisation (cinéma et télé)	3,2 %	1
Table de montage 3D	3,2 %	1
Séréoscopie	3,2 %	1
Prévisualisation	0,0 %	0
Total des réponses		9
Pas de réponse		22

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les représentants de chacune des étapes de la chaîne de production ont exprimé le besoin que les gestionnaires de production soient mieux sensibilisés à reconnaître leur contribution respective et capables d'évaluer la valeur légitime de chacune d'entre elles et le coût approprié dans le processus de planification et de budgétisation.

4.1.2.5 Besoins prioritaires pour les gestionnaires de production

Le tableau ci-dessous dresse la liste de toutes les compétences à développer identifiées par 40 % et plus des gestionnaires de production. Notons que la fonction de travail la plus fréquente est celle de comptable de production et que la grande majorité des répondants ont plus de 15 années d'expérience dans le secteur de la production audiovisuelle. Même s'ils sont expérimentés, les gestionnaires de production identifient plusieurs besoins de formation continue, et ce en lien avec diverses facettes de leur contribution dans les productions audiovisuelles.

D'abord, conscients de l'importance des changements numériques et de leur impact sur les productions audiovisuelles, les gestionnaires consultés priorisent une formation qui porterait sur les **nouveaux modèles d'affaires émergents qui ont connu des succès comme stratégie de monétisation**.

Les gestionnaires de production jouent un rôle prédominant dans le montage financier des productions audiovisuelles. Ils priorisent donc, en second lieu, le développement de leur **capacité de structurer des montages financiers réalistes tant pour les productions cinématographiques et télévisuelles usuelles que pour les productions multiplateformes**.

Tableau 68 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus de gestionnaires de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Les nouveaux modèles d'affaires inspirants : stratégies de monétisation à l'ère du numérique	41,9 %	13
Étude de faisabilité et montage financier d'une production cinématographique et télévisuelle	48,4 %	15
Projet de production multiplateforme : montage financier et étude de faisabilité	41,9 %	13
Comprendre le programme de financement des différents fonds de production indépendants certifiés (Fonds Bell, Fonds Cogeco et Fonds indépendants de production)	51,6 %	16
Connaître les sources de financement publiques selon le type de production audiovisuelle	48,4 %	15
Préparer une demande de financement public pour un projet multiplateforme	48,4 %	15
Droits dans un univers numérique et multiplateforme	45,2 %	14
Assurances	45,2 %	14
Droits de suite à l'international	41,9 %	13
Aspects légaux et fiscaux d'une coproduction internationale	41,9 %	13
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	51,6 %	16
Estimation des coûts pour une production multiplateforme	45,2 %	14
Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget	41,9 %	13
Budgéter une production convergente avec le Web	41,9 %	13
Évaluation des coûts de postproduction	41,9 %	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En troisième lieu, les gestionnaires de productions veulent se tenir à jour relativement aux **programmes de financement privé et public** qui sont en pleine transformation. Ces changements seront applicables tant aux productions cinématographiques que télévisuelles ou même multiplateformes.

Le numérique ouvre aussi les portes de l'international. Un autre champ d'expertise a beaucoup changé dans un **univers numérique et multiplateforme** et les gestionnaires de production expriment le désir de se mettre à jour. Il s'agit du secteur des **droits et assurances**. Il y a donc lieu de mieux comprendre les **droits de suite dans un contexte international**. C'est pourquoi, il est aussi proposé de prévoir une formation portant sur les **aspects légaux et fiscaux d'une production internationale**. Il est également suggéré d'ajouter un volet à cette formation portant sur la « **coproduction internationale : différences de règles et de modes de financement entre les pays** » considérant que le sujet a pris de l'importance lors du groupe de discussion et que le nombre de coproductions internationales est en croissance.

Enfin, un dernier champ d'expertise ressort comme une priorité de développement pour les gestionnaires de production : celui de la budgétisation des productions audiovisuelles.

Ce besoin prend diverses formes, notamment :

- Analyse et dépouillement de scénario : estimation des coûts de tournage et élaboration du budget
- Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)
- Estimation des coûts pour une production multiplateforme
- Budgéter une production convergente avec le Web
- Évaluation des coûts de postproduction

En conclusion, le niveau d'expérience des gestionnaires consultés appelle des formations de niveau avancé. Toutefois, comme la relève de gestionnaires de productions a peu participé au sondage, il y a peut-être lieu de songer à élaborer une stratégie appropriée pour assurer le développement d'une relève compétente et surtout adaptée aux réalités de la production audiovisuelle, particulièrement pour les comptables de production et aussi pour la direction de production.

4.2 Scénarisation et réalisation

4.2.1 Les besoins des scénaristes et des réalisateurs

4.2.1.1 *Les défis et les enjeux des scénaristes et des réalisateurs*

Lors du groupe de discussion, les scénaristes ont eux aussi identifié des défis et enjeux liés à l'univers numérique. Les nouveaux modes de diffusion leur demandent d'écrire des scénarios avec de plus en plus de composantes interactives, des séries Web et des séries avec un potentiel multiplateforme. Tout doit être construit en petites bouchées autonomes avec un impact rapide. Tout doit aller plus vite. Il s'agit donc d'une nouvelle façon d'écrire qui doit s'adapter à de multiples formats et de multiples écrans.

Les scénaristes sont aussi exposés à des budgets réduits et eux aussi subissent des pressions de temps. On leur demande maintenant d'estimer les coûts de leur scénario et de produire des scénarios pour un budget réduit. Certains scénaristes croient que les avancées technologiques, comme les effets visuels, seraient susceptibles d'ouvrir des possibilités d'écriture différentes et moins coûteuses, notamment pour les décors et les extérieurs.

Comme les délais de production sont plus courts, les scénaristes, particulièrement dans une série sont pressés pour produire plusieurs épisodes en peu de temps. Ainsi, on assiste à la disparition de la bible qui se réduit en un document de quelques pages seulement. De plus en plus, les scénaristes produisent du cinéma de commande. Ils doivent écrire une vraie histoire, bouclée comme un long-métrage, mais qui s'étale sur plusieurs épisodes. Cette tendance introduit des façons différentes de travailler l'écriture. On assiste à l'apparition des scénaristes multiples.

D'autre part, pour les réalisateurs, cette scénarisation interactive demande une planification du travail de réalisation qui est différente et une compréhension de la programmation sous-jacente influençant le développement de l'histoire. Ce qui change, ce sont les formes narratives, les nouveaux formats. Les séries Web exigent elles aussi de nouvelles formes narratives. Pour les réalisateurs, lors du groupe de discussion, il était évident que l'expérience utilisateur devient une tendance forte pour le développement du « storytelling ». Les réalisateurs sont amenés à accompagner les projets en développement.

Le transmédia représente aussi un nouveau défi pour les réalisateurs. Le projet peut avoir plusieurs plateformes. Il faut donc que le réalisateur sache travailler avec chacune des plateformes. Par exemple, un documentaire en transmédia exige du réalisateur qu'il connaisse le documentaire, la plateforme Web et une application mobile. Ce sont trois façons complètement différentes de raconter la même histoire. Il faut avoir une vision globale pour être intégré et cohérent dans l'expérience utilisateur. De plus, les tâches du réalisateur dans le numérique et pour la télévision sont différentes. Sur un projet numérique, le porteur de la vision peut être le programmeur. Ainsi, les réalisateurs avec

le numérique doivent être en mesure de faire plus d'aspects techniques qu'ils en faisaient avant. Un réalisateur en Web, on lui demande souvent de faire le son, la caméra, le montage ainsi que la scénarisation en partie. D'autre part, le défi du budget est omniprésent. Les agendas sont compressés. Les textes arrivent à la dernière minute et le découpage se fait souvent au fur et à mesure du tournage. On récupère au montage.

Pour les réalisateurs consultés, la réalité virtuelle posera un défi, celui de raconter une histoire. Cette technologie immersive apportera aussi beaucoup de changements techniques au niveau des façons de faire.

Les réalisateurs ont aussi exprimé un malaise avec l'arrivée d'un nouvel interlocuteur lors de la production de séries : le producteur au contenu. Pour les réalisateurs consultés, cette nouvelle fonction est perçue comme un empiètement sur les compétences du réalisateur. Ce producteur intervient au niveau du contenu et au niveau du montage.

4.2.1.2 Le portrait des scénaristes et des réalisateurs

Au total, sur 2 252 invitations, 148 répondants ont participé au sondage pour ce groupe professionnel, dont deux anglophones. Ces données montrent donc un taux de participation de 6 % respectivement pour chacun de ces deux groupes.

Presque deux répondants sur trois occupent la fonction de réalisateurs et pour 71 % d'entre eux, il s'agit de leur fonction principale. Près de 60 % des répondants travaillent comme scénariste alors que c'est la fonction principale du quart seulement d'entre eux. Enfin, les auteurs occupent la troisième profession en importance. Ils représentent 23 % de l'ensemble des répondants et la moitié exerce cette profession comme fonction principale. Un peu plus de 70 % des auteurs agissent aussi comme scénaristes.

Il est intéressant de constater que les répondants dont la fonction principale est soit auteur soit scénariste sont peu nombreux à agir comme réalisateur. L'inverse est cependant plus fréquent. En effet, près de la moitié des réalisateurs accomplissent du travail de scénarisation. Enfin, si plus de 20 % des répondants œuvrent comme documentariste, ils ne sont que 8 % à le faire comme fonction principale.

Ces résultats révèlent donc que les réalisateurs adoptent beaucoup plus une stratégie de carrière fondée sur la pluriactivité que les scénaristes et les auteurs. Cette réalité sera prise en compte lors de l'identification et de la priorisation des besoins de développement des compétences pour les fonctions de réalisateurs et de scénaristes/auteurs.

Tableau 69 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Réalisateur/Réalisatrice	63,5 %	94
Scénariste	59,5 %	88
Auteur/Auteure	23,0 %	34
Documentariste	20,9 %	31
Adaptateur/Adaptatrice (doublage)	8,1 %	12
Monteur	7,4 %	11
Recherchiste	5,4 %	8
Doubleur/Doubleuse	4,1 %	6
Acteur/comédien	3,4 %	5
Producteur	2,7 %	4
Directeur/Directrice de plateau de doublage	1,4 %	2
Directeur/Directrice de plateau de tournage	0,7 %	1
Détecteur/détectrice (doublage)	0,0 %	0
Autres (archiviste, compositeur, concepteur, producteur, directeur de production)	6,8 %	10
Total des réponses		148
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Une douzaine de répondants travaillent comme adaptateur en doublage. Trois sur quatre occupent cette profession comme fonction principale. Même s'ils sont peu nombreux, l'analyse des données tentera de mettre en lumière des besoins de formation pertinents pour cette fonction de travail. Pour ce faire, des recoupements avec le groupe des interprètes membres de l'UDA seront faits. Il s'agit aussi d'un groupe de petite taille à vouloir acquérir des compétences pour exercer cette profession.

L'analyse des réponses « autres » a permis d'ajouter des fonctions de travail non incluses dans la liste proposée dans le sondage en ligne. Ces fonctions sont :

- Monteur
- Recherchiste
- Acteur/comédien
- Producteur

On constate donc que les fonctions complémentaires des réalisateurs, des scénaristes et des auteurs peuvent être très variées.

Les répondants sont membres d'associations professionnelles ou d'organisations syndicales variées. Cependant, le plus grand nombre sont membres de la SARTEC (62 %) et une moitié de l'échantillon consulté est aussi membre de l'ARRQ (tableau 70).

Tableau 70 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles ou organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	61,5 %	91
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	54,7 %	81
UDA - Union des artistes	18,9 %	28
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	16,9 %	25
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	6,8 %	10
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	3,4%	5
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	2,0 %	3
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	1,4 %	2
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0,7 %	1
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,7 %	1
A2C - Association des agences de communication créative	0,0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0,0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0,0 %	0
IATSE Local 514	0,0 %	0
IATSE Local 667	0,0 %	0
Illustration Québec	0,0 %	0
Total des réponses		148
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus de 87 % des répondants habitent à Montréal. Cette concentration dans la grande région métropolitaine n'est pas étonnante si l'on considère que la majorité des producteurs et des diffuseurs sont localisés dans cette région. Le tableau 71 révèle que le sondage a tout de même permis de joindre des répondants dans diverses régions, mais ceux-ci sont en très faible nombre. Ils sont une vingtaine au total à provenir, soit de la région de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de la Montérégie, de Lanaudière et de l'Outaouais. Considérant ce petit nombre, il ne sera pas possible de déterminer des besoins prioritaires en région.

Tableau 71 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	2,0 %	3
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	2,7 %	4
06 Montréal	87,8 %	130
07 Outaouais	0,7 %	1
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,7 %	1
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	1,4 %	2
15 Laurentides	1,4 %	2
16 Montérégie	2,0 %	3
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		148
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est composé d'artistes de tous les groupes d'âge. Les moins de 35 ans représentent un peu plus de 20 % du groupe de répondants. La moitié de ce groupe est composé de scénaristes et d'auteurs alors que les réalisateurs en composent le tiers. Ce sont les 35-54 ans qui représentent le groupe le plus important, soit presque 60 % des répondants. Inversement, les réalisateurs composent près de la moitié de ce groupe et les scénaristes-auteurs le tiers. Enfin, les plus de 55 ans, quant à eux, forment environ 15 % du groupe consulté. Les proportions sont les mêmes que pour les 55 ans et plus.

Tableau 72 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	2,0 %	3
25 à 34 ans	21,6 %	32
35 à 44 ans	39,9 %	59
45 à 54 ans	19,6 %	29
55 à 64 ans	14,9 %	22
65 et plus	2,0 %	3
Total des réponses		148
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus de deux répondants sur trois ont fait des études dans leur domaine pratique. C'est le cas de 77 % des réalisateurs dont c'est la fonction principale et de 66 % des auteurs-scénaristes. Ces études sont principalement de niveau universitaire (51 %) et post-universitaire (12 %).

Tableau 73 – Niveau de scolarité des répondants qui ont fait des études en musique ou dans un domaine connexe

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	50,7 %	75
Post-universitaire	12,2 %	18
Collégial	11,5 %	17
AEC	1,4 %	2
Secondaire	0,0 %	0
Total des réponses		113
Pas de réponse		35

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces répondants sont, dans une proportion de près de 90 %, des travailleurs autonomes (tableau 74). Toutefois, près de 16 % ont créé leur propre entreprise. Enfin, un peu plus de 10 % travaillent sur des productions à titre de salariés pigistes. Quelques-uns des

répondants ont aussi signifié avoir un emploi salarié dans une entreprise de production ou un studio de doublage.

Tableau 74 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome sur différentes productions audiovisuelles	89,2 %	132
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	15,5 %	23
Salarié(e) pigiste pour une ou des productions audiovisuelles	11,5 %	17
Salarié(e) temps plein pour le compte d'une entreprise de production ou d'un studio de doublage	4,7 %	7
Travailleur autonome dans une autre discipline culturelle	2,7 %	4
Salarié(e) temps partiel pour le compte d'une entreprise de production ou d'un studio de doublage	0,7 %	1
Autres	4,1 %	6
Total des réponses		148
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est constitué de répondants de tous les niveaux d'expérience. La relève, soit les moins de 5 années d'expérience, représente cependant un peu moins de 10 % de ce groupe. La majorité de ce groupe est composé d'auteurs et de scénaristes. Les répondants à mi-carrière ayant de 5 à 14 ans d'expérience représentent le tiers de l'échantillon. Ils se partagent également entre les auteurs-scénaristes et les réalisateurs. Près de 45 % des répondants ont plus de 15 ans d'expérience dans le milieu de l'audiovisuel. Les réalisateurs représentent presque 60 % de ce groupe avec une longue expérience. Lors de l'analyse des besoins de formation continue, des croisements seront faits afin de vérifier si le facteur expérience a un impact sur les besoins de formation continue.

Tableau 75 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	0,7 %	1
1 à 4 ans	7,4 %	11
5 à 9 ans	12,2 %	18
10 à 14 ans	20,3 %	30
15 à 19 ans	14,9 %	22
20 à 25 ans	14,2 %	21
Plus de 25 ans	16,2 %	24
Total des réponses		127
Pas de réponse		21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Au moins deux répondants sur trois travaillent à la télévision (tableau 76) et ce, dans une grande variété de productions comme des séries, des documentaires, des émissions jeunesse, des comédies, des magazines, des émissions de variétés, etc. Un peu plus de 40 % le font aussi au cinéma dans des longs métrages, des courts métrages et des documentaires. La même proportion collabore à des productions

audiovisuelles publicitaires à la télévision et sur le Web. Ce sont majoritairement des réalisateurs qui travaillent en publicité. Seulement un quart des auteurs ou scénaristes ont déclaré travailler en publicité.

D'autre part, plus de 40 % des répondants, surtout des réalisateurs, sont aussi appelés à travailler sur des productions de médias numériques soit sur des Web-séries, sur des productions multiplateformes ou corporatives et même des jeux interactifs. Enfin, 17 % des répondants, essentiellement des réalisateurs, sont impliqués dans la production de jeux vidéo.

Tableau 76 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants produisent de la musique à l'image

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Télévision	66,9 %	99
Cinéma	43,2 %	64
Médias numériques	42,6 %	63
Publicité	27,7 %	41
Jeu vidéo	16,9 %	25
Total des réponses		114
Pas de réponse		34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, près de 80 % des répondants collaborent principalement à des productions québécoises. L'analyse du tableau 77 montre toutefois qu'ils sont peu nombreux à intervenir sur des productions américaines, des coproductions internationales, interprovinciales de même que des productions européennes.

Tableau 77 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants produisent de la musique

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	78,4 %	116
Coproductions interprovinciales	10,1 %	15
Productions américaines	8,1 %	12
Coproductions internationales	7,4 %	11
Productions européennes	3,4 %	5
Total des réponses		120
Pas de réponse		28

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.2.1.3 Les besoins de développement des compétences pour les auteurs-scénaristes et les réalisateurs

Le sondage visait à préciser les besoins de formation continue des auteurs-scénaristes et des réalisateurs pour leur permettre de relever les défis et enjeux de l'évolution du secteur de l'audiovisuel.

Le sondage portait sur quinze champs de compétences identifiés comme posant des défis de développement des compétences lors des groupes de discussion réalisés avec ces deux groupes professionnels. Les discussions qui ont pris place ont permis de

structurer un sondage en ligne touchant l'ensemble des préoccupations des auteurs-scénaristes ainsi que des réalisateurs dans le cadre de leur pratique créative dans le secteur de la production audiovisuelle.

Le tableau 78 présente, en ordre décroissant, le nombre de répondants ayant signifié leur désir de développer des compétences dans chacun des quinze champs de compétences. On y constate que, pour plus de 82 % des répondants de ce groupe professionnel, la priorité est de mieux comprendre les facteurs causant l'évolution du secteur de l'audiovisuel. Cette préoccupation dépasse légèrement le besoin de développer des compétences liées à l'écriture et à la scénarisation qui arrive en second lieu. Les besoins de formation continue liés aux compétences de réalisation ont été ciblés par près de 70 % des répondants.

Par ailleurs, cinq autres champs de compétences sont aussi vus comme importants par plus de 40 % des répondants. Ce sont :

- Logiciels
- Création en équipe
- Préproduction et financement
- Postproduction
- Entrepreneuriat et gestion de carrière

L'analyse détaillée des champs de compétences disciplinaires fait ressortir, lorsque possible, les distinctions selon que les répondants sont des auteurs-scénaristes ou des réalisateurs.

Tableau 78 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Transformation de la production audiovisuelle	82,4 %	122
Écriture et scénarisation	81,8 %	121
Réalisation	69,6 %	103
Logiciels	54,7 %	81
Création en équipe	51,4 %	76
Préproduction et financement	43,9 %	65
Postproduction	43,2 %	64
Entrepreneuriat et gestion de carrière	41,9 %	62
Caméra et technologies audiovisuelles	33,8 %	50
Droits et aspects légaux	33,1 %	49
Relations interpersonnelles	29,1 %	43
Coordination du travail	23,0 %	34
Musique à l'image	20,9 %	31
Doublage	14,9 %	22
Santé et sécurité	8,1 %	12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, suivra une analyse sommaire des derniers champs de compétences qui ont suscité moins de convergence de la part des répondants. Dans le cas des compétences de nature plus transversales, les résultats seront combinés pour faire ressortir les besoins communs pour l'ensemble des intervenants du secteur de l'audiovisuel (voir section 5).

Les besoins de développement des compétences pour ce groupe professionnel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 78.

Les besoins de développement en écriture et scénarisation

Les compétences disciplinaires en écriture et scénarisation ressortent prioritaires pour plus de 80 % des répondants consultés qu'ils soient auteurs-scénaristes ou réalisateurs.

Deux besoins de formation continue en lien avec des techniques d'écriture ont été retenus par plus de 40 % des répondants de tous niveaux d'expérience dans le secteur de l'audiovisuel et portent sur des préoccupations importantes soulevées lors des groupes de discussion face à l'impact du numérique sur les productions audiovisuelles. Pour les répondants, le Web et le multiplateforme nécessitent qu'ils améliorent les capacités suivantes :

- Notions pour raconter une bonne histoire (storytelling)
- Nouvelles formes narratives

Tableau 79 – Compétences à développer liées aux techniques et aux styles d'écriture

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Notions pour raconter une bonne histoire (storytelling)	51,4 %	76
Nouvelles formes narratives	43,2 %	64
Astuces d'écriture pour adapter son scénario à un budget réduit	31,1 %	46
Scénarisation d'un documentaire	30,4 %	45
Écriture collaborative	30,4 %	45
Scénarisation d'une dramatique	23,0 %	34
Écriture humoristique	20,9 %	31
Écriture d'une comédie dramatique	19,6 %	29
Adaptation d'un scénario pour l'international	19,6 %	29
Scénarisation pour une série jeunesse	18,2 %	27
Écriture d'un suspense	15,5 %	23
Écriture d'un scénario policier	8,8 %	13
Intégration de placement de produit dans un scénario	6,8 %	10
Total des réponses		114
Pas de réponse		34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Deux autres besoins sont ciblés spécifiquement par plus de 40 % des auteurs-scénaristes. Ces besoins touchent deux compétences liées à des styles d'écriture. Plus spécifiquement, ces compétences sont :

- Écriture collaborative
- Écriture humoristique

L'adaptation de l'écriture spécifique aux différents formats et aux médias numériques ne suscite pas beaucoup de convergence comme besoin de formation continue sauf peut-être des auteurs-scénaristes qui sont près de 40 % à réitérer le besoin de développer leurs compétences de **scénarisation d'une série de fiction ou d'une dramatique**.

Par ailleurs, une quarantaine de répondants répartis quasi également entre les auteurs-scénaristes et les réalisateurs jugent importants de développer les compétences suivantes :

- Scénarisation multiplateforme
- Scénarisation d'un Web documentaire
- Scénarisation d'une série de fiction ou dramatique

Proportionnellement, ce sont les professionnels les plus expérimentés qui sont les plus nombreux à requérir une formation pour ces sujets. Il y a lieu faire l'hypothèse que les moins de 35 ans sont peu nombreux à le faire étant plus à l'aise avec le Web et le multiplateforme.

Tableau 80 – Compétences à développer en écriture adaptée aux formats et aux médias numériques

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Scénarisation multiplateforme	29,1 %	43
Scénarisation d'un Web documentaire	27,0 %	40
Scénarisation d'une série de fiction ou dramatique	27,0 %	40
Scénarisation d'une Web-série documentaire	26,4 %	39
Scénarisation d'une Web-série de fiction ou dramatique	25,7 %	38
Écriture d'un scénario transmédia	24,3 %	36
Scénarisation interactive : programmation non linéaire de contenus audiovisuels	20,3 %	30
Stratégies d'écriture multiplateforme	20,3 %	30
« L'art de l'immersion » ou le storytelling 2.0 : réalité augmentée, réalité virtuelle, tournage 360°	20,3 %	30
Écriture d'un scénario pour un film d'animation	19,6 %	29
Écriture pour les jeux vidéo	18,2 %	27
Scénarisation d'une série jeunesse	16,2 %	24
Scénarisation d'une Web-série jeunesse	13,5 %	20
Scénarisation de films corporatifs	8,1 %	12
Scénarisation de jeux éducatifs	4,7 %	7
Total des réponses		113
Pas de réponse		35

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les données démontrent toutefois une convergence significative pour quelques compétences liées au processus d'écriture. Deux besoins sont identifiés par plus de 40 % des répondants. Ce sont :

- Analyse de scénario : identification de ses forces et faiblesses
- Présentation d'un projet d'écriture : le pitch

Ces besoins sont les plus importants dans ce champ de compétences pour les deux groupes professionnels consultés. Les auteurs-scénaristes sont plus de la moitié à vouloir développer leur capacité à analyser un scénario alors que les réalisateurs sont un peu plus de 40 % à identifier ce même besoin. Quant au développement des compétences permettant de présenter un projet d'écriture par un pitch au producteur, les deux groupes ont proportionnellement ciblé cette compétence de façon équivalente.

Tableau 81 – Compétences à développer en lien avec le processus d'écriture

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Analyse de scénario : identification de ses forces et faiblesses	47,3 %	70
Présentation d'un projet d'écriture : le pitch	39,9 %	59
Compréhension des différentes étapes de la scénarisation	33,8 %	50
Techniques de recherche selon le type de scénario	29,1 %	43
Estimation des coûts associés à un scénario : critères d'évaluation et mesure de l'impact budgétaire	28,4 %	42
Le « conseiller à la scénarisation » vs le « script-éditeur » : distinctions et caractéristiques de chacun des métiers	24,3 %	36
Recevoir et décoder les commentaires du réalisateur	15,5 %	23
Total des réponses		109
Pas de réponse		39

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en réalisation

Près de 70 % des répondants ressentent le besoin de développer leurs compétences en réalisation. Ce sont plus de 90 % des réalisateurs dont la réalisation est la fonction principale qui expriment l'intérêt de développer ce type de compétences. Quant aux auteurs-scénaristes, la moitié a l'écriture comme fonction principale. Enfin, les autres exercent ces fonctions de façon complémentaire à leur fonction principale et un quart sont documentaristes.

L'analyse du tableau 82 révèle toutefois une faible convergence, soit en dessous de 40 %. Toutefois, on observe qu'une compétence a été retenue par près de 50 % des réalisateurs. Cette compétence est la suivante :

- Direction d'acteurs

Tableau 82 – Compétences à développer en réalisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Direction d'acteurs	35,1 %	52
Réalisation d'un long métrage de fiction	27,7 %	41
Réalisation en Web : scénarisation, caméra, son, montage	25,7 %	38
Réalisation d'une expérience immersive : la réalité virtuelle, tournage 360°	22,3 %	33
Direction d'acteurs devant un écran vert	18,9 %	28
Réalisation dans un contexte de production avec effets visuels	17,6 %	26
Réalisation dans un contexte de cinéma d'auteur	17,6 %	26
Diriger un plateau de tournage	17,6 %	26
Réalisation en numérique	16,9 %	25
Direction d'enfants sur un plateau	14,2 %	21
Réalisation d'une scénarisation interactive	13,5 %	20
Direction d'acteurs pour la capture de mouvements et de performance	12,8 %	19
Réalisation dans un contexte de production multicaméras	10,1 %	15
Réalisation pour un jeu vidéo ou un film d'animation	9,5 %	14
Rôle du réalisateur dans une production audiovisuelle	9,5 %	14
Réalisation dans un contexte de coproduction	6,8 %	10
Réalisation dans une production de variétés	6,1 %	9
Réalisation 3D	4,7 %	7
Total des réponses		97
Pas de réponse		51

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

De même, si la convergence n'est pas au rendez-vous dans le tableau 83, deux compétences particulièrement sont à souligner puisqu'elles ont attiré l'attention d'au moins 40 % des réalisateurs. Ces compétences sont :

- Devenir producteur au contenu
- Découpage technique d'un scénario

Tableau 83 – Compétences à développer connexes à la réalisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Devenir producteur au contenu	35,8 %	53
Découpage technique d'un scénario	35,1 %	52
L'art de commenter un scénario et de communiquer une rétroaction efficace au scénariste	25,0 %	37
Scénarisation pour les non-scénaristes	18,2 %	27
Optimiser la contribution du scripte lors du tournage	17,6 %	26
Différentes écoles de scénarisation d'une production audiovisuelle	16,2 %	24
Mise en scène d'une production audiovisuelle	15,5 %	23
Recherche de casting pour un documentaire	14,9 %	22
Création d'une expérience utilisateur	8,8 %	13
Autre	0,7 %	1
Total des réponses		95
Pas de réponse		53

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en lien avec les logiciels

Près de 55 % des répondants dont les trois quarts pratiquent comme réalisateurs expriment leur intérêt d'acquérir des compétences sur des logiciels. Les principaux logiciels sélectionnés touchent le montage vidéo. Toutefois, aucun logiciel n'a été identifié par au moins 40 % des répondants.

Tableau 84 – Compétences à développer en lien avec des logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	22,3 %	33
Adobe After Effects (logiciel de montage vidéo – outil de composition pour l'animation et les effets visuels)	20,3 %	30
Final Cut (logiciel de montage vidéo)	18,2 %	27
Final Draft (logiciel d'écriture de scénario)	18,2 %	27
Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	15,5 %	23
Scrivener (logiciel gratuit d'aide à l'écriture)	12,2 %	18
Avid Media Composer (logiciel de montage vidéo)	10,1 %	15
Axure (logiciel de scénarisation interactive)	9,5 %	14
Da Vinci Resolve (logiciel de correction colorimétrique)	9,5 %	14
EXCEL : Gérer ses productions (budget, échéancier, déroulement, etc.)	8,1 %	12
Shot designer (logiciel de préparation de scènes pour le tournage)	8,1 %	12
Logiciel de partage de fichiers (DropBox, We Transfer, Google Drive, etc.)	6,8 %	10
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	5,4 %	8
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	5,4 %	8
Logiciel de découpage d'images	5,4 %	8
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	5,4 %	8
Fast Track (gestion de projet)	4,7 %	7
Infonuagique (Cloud computing)	4,1 %	6
Sketchup (logiciels de création d'images 3D)	3,4 %	5
Logiciel Simple comptable	2,0 %	3
FrameForge Previz Studio (logiciel de prévisualisation)	0,7 %	1
Outlook (logiciel de courriel)	0,7 %	1
Total des réponses		78
Pas de réponse		70

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les réalisateurs sont toutefois le double des auteurs-scénaristes à avoir ciblé ce besoin. Un logiciel particulièrement est visé par plus de 40 % des réalisateurs. Ce logiciel est :

- Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)

Les réalisateurs consultés dans le cadre du groupe de discussion ont identifié des enjeux d'organisation du travail autour de l'étape du montage dans les productions audiovisuelles. Certains croient même que cette étape devrait être sous la

responsabilité du réalisateur dans toutes les productions audiovisuelles. D'autres voient cette compétence comme essentielle pour le réalisateur qui aspire à produire ses propres projets sur le Web.

Par ailleurs, il est important de souligner que les répondants ayant déclaré travailler comme auteurs ou scénaristes comme fonction de travail principale ou complémentaire, ont presque tous (22/27) exprimé le besoin de développer leurs compétences dans l'utilisation du **logiciel d'écriture de scénario Final Draft**.

Les besoins de développement liés à la création en équipe

Plus de 50 % des répondants se montrent préoccupés par le processus de création en équipe. Les auteurs-scénaristes voient émerger une forme d'écriture en équipe pour répondre aux besoins de la production de téléseries ou de Web-séries journalières, hebdomadaires sur une longue période. De leur propre aveu, les réalisateurs consultés lors leur groupe de discussion se sont montrés préoccupés par la rapidité et le climat travail des équipes de production et sur le plateau.

Ainsi, même si le niveau de convergence ne rencontre pas la limite suggérée dans la méthodologie proposée (tableau 85), il est nécessaire de souligner que plus de 40 % des auteurs-scénaristes se montrent intéressés à développer ce type de compétences, notamment :

- Analyse de différents modèles efficaces d'écriture en équipe pour des auteurs/scénaristes (writing room)
- Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. flexibilité, adaptabilité et rapidité de réaction)

Tableau 85 – Compétences à développer liées à la création en équipe

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Analyse de différents modèles efficaces d'écriture en équipe pour des auteurs/scénaristes (writing room)	33,8%	50
Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. flexibilité, adaptabilité et rapidité de réaction)	30,4 %	45
Créativité et « brainstorming » : outils d'idéation	30,4 %	45
Direction d'une équipe de production en TV et en cinéma	15,5 %	23
Effort collaboratif réalisateur, directeur photo et effets visuels	14,9 %	22
Direction d'un plateau de tournage	12,2 %	18
Gestion d'une équipe multidisciplinaire pour un projet multiplateforme	8,8 %	13
Direction d'une équipe virtuelle	6,8 %	10
Adaptation des méthodes Agiles au secteur de la production audiovisuelle	5,4 %	8
Total des réponses		72
Pas de réponse		76

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en préproduction et financement d'une production audiovisuelle

Près de 44 % des répondants considèrent important de développer leurs compétences dans le domaine de la préproduction et du financement d'une production audiovisuelle. Plus de 80 % des répondants qui ont ciblé ce champ de compétences interviennent comme réalisateurs sur des productions audiovisuelles. Les auteurs-scénaristes sont moins de 20 %.

Un peu moins de 40 répondants, majoritairement des réalisateurs, convergent vers deux besoins principaux, particulièrement (tableau 86) :

- Recherche de financement
- Montage d'une structure financière pour un projet de production

Ces deux compétences pourraient sûrement contribuer à aider les réalisateurs qui ont pour objectif d'entreprendre leurs propres productions audiovisuelles traditionnelles ou sur le Web. Il y aurait peut-être lieu d'ouvrir ces formations tant aux réalisateurs qu'aux producteurs ou comptables de production.

Tableau 86 – Compétences à développer en préproduction et financement d'une production audiovisuelle

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Recherche de financement	26,4 %	39
Montage d'une structure financière pour un projet de production	25,7 %	38
Recherche et obtention de financement alternatif (sociofinancement, financement privé, etc.)	24,3 %	36
Préparation d'un budget	22,3 %	33
Analyse financière d'un projet de production dans ses aspects créatifs et techniques (costumes, maquillage, décors, etc.)	16,9 %	25
Évaluation des besoins techniques et humains d'une production audiovisuelle multiplateforme	13,5 %	20
Bien démarrer la préproduction : qui inclure dans l'équipe disciplinaire dès le départ ?	13,5 %	20
Analyse de scènes et budget	12,2 %	18
Estimation des possibilités offertes par les effets visuels pour réduire le budget	12,2 %	18
Storyboard : production séquencée avec les illustrateurs et les concepteurs	11,5 %	17
La chaîne de production numérique	7,4 %	11
Total des réponses		66
Pas de réponse		82

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en postproduction

Même si plus de 40 % des répondants se sont montrés intéressés par la postproduction, peu de besoins émergent. Un seul besoin mérite d'être souligné puisque près de 40 % des répondants qui travaillent comme réalisateurs veulent acquérir cette compétence, soit :

- Réalisateur-monteur

Cette combinaison de compétences est de plus en plus requise lors de l'étape de postproduction. Il s'avère que plusieurs réalisateurs aspirent à prendre en charge l'étape du montage plutôt qu'elle soit assumée par un monteur qui assumerait la réalisation de façon autonome à cette étape de postproduction comme il arrive de plus en plus fréquemment selon le groupe de réalisateurs consultés.

Tableau 87 – Compétences à développer en postproduction

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Réalisateur-monteur	21,6 %	32
Le montage et les logiciels de montage et de postproduction (Premiere, Avid, etc.)	17,6 %	26
Montage : comment maximiser les plans pour conter une histoire	17,6 %	26
Le volet créatif du montage : transmettre sa vision esthétique	15,5 %	23
Nouvelles technologies et effets visuels (capture de mouvements, capture de performance, écran vert, animatique, etc.)	10,8 %	16
Processus de colorisation (cinéma et télé)	10,1 %	15
Introduction au montage	9,5 %	14
Choix entre les effets spéciaux mécaniques et les effets visuels numériques	7,4 %	11
Stratégie de colorisation et collaboration pour maximiser le temps de travail	7,4 %	11
Du tournage à la postproduction : gérer les moyens de production	6,8 %	10
Stratégie et conception sonore	6,1 %	9
Table de montage 3D	3,4 %	5
Stéréoscopie	3,4 %	5
Prévisualisation	2,7 %	4
Total des réponses		62
Pas de réponse		86

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement dans le domaine de la caméra et des technologies audiovisuelles

Le même manque de convergence se répète pour ce champ de compétences, sauf que les personnes qui ont exprimé des besoins dans ce domaine travaillent principalement comme réalisateurs. Ainsi, 100 % des répondants qui disent vouloir développer des compétences en **direction photo : techniques et esthétiques** sont réalisateurs. Il y a donc lieu de prioriser ce besoin de formation continue.

Tableau 88 – Compétences à développer liées à la caméra et aux technologies audiovisuelles

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Direction photo : techniques et esthétique	21,6 %	32
Les caméras, les formats de captation et système de montage	14,2 %	21
Veille sur les technologies de l'image : formats, utilisation, particularités et coûts	13,5 %	20
Implication et opportunités de la captation avec drones	11,5 %	17
4k : effets de lentilles	10,8 %	16
360°, réalité virtuelle et réalité augmentée	10,1 %	15
Caméras, effets visuels et captation de mouvements	9,5 %	14
Opération d'un drone	8,8 %	13
Caméra 4k et 8k : le cinéma numérique en ultra haute définition (UHD)	8,8 %	13
Comment filmer et diffuser une vidéo en direct sur Facebook	5,4 %	8
Captation multicaméra	5,4 %	8
Tournage en stéréoscopie (3D)	5,4 %	8
Captation d'un événement en direct	4,1 %	6
Impact du Web sur la captation d'image	2,7 %	4
Total des réponses		49
Pas de réponse		99

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés à la musique à l'image

À peine une trentaine de répondants, tous réalisateurs, ont manifesté un intérêt pour la musique à l'image. Toutefois, les créateurs de musique à l'image ainsi que les éditeurs musicaux ont pointé plusieurs lacunes dans la relation entre les réalisateurs et les créateurs de musique à l'image que ce soit face à l'importance et à la place accordée à cette étape d'une production audiovisuelle ou encore à la façon dont sont utilisés les compétences et les services de ces créateurs.

Dans cette optique, il y aurait peut-être lieu de la programmation d'au moins une activité de formation dans ce champ de compétences qui pourrait combiner les différents aspects vus comme défailants par les experts du milieu de la musique à l'image.

Tableau 89 – Compétences à développer en lien avec la musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Choisir et travailler avec un compositeur à l'image	11,5 %	17
Création de l'ambiance sonore et musicale sur une production audiovisuelle	10,8 %	16
Commande de musique originale pour une production audiovisuelle	10,1 %	15
Budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle	8,1 %	12
Libération des droits musicaux dans une production audiovisuelle	8,1 %	12
Meilleures pratiques de direction artistique musicale dans une production audiovisuelle	7,4 %	11
L'importance de la musique dans une production audiovisuelle	6,1 %	9
Achat de musique dans une librairie numérique	6,1 %	9
Pratiques commerciales au regard de la musique à l'image	4,1 %	6
Relation avec les éditeurs musicaux	4,1 %	6
Rapports à produire pour les éditeurs musicaux suite à l'utilisation de musique dans une production audiovisuelle	4,1 %	6
Total des réponses		30
Pas de réponse		118

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en doublage

Seulement une douzaine de scénaristes agissent comme adaptateur/adaptatrice dans ce groupe professionnel. Trois sur quatre d'entre eux exercent cette fonction comme travail principal et la presque totalité d'entre eux a identifié des besoins de formation dans leur domaine. Notons, toutefois que seulement une dizaine de répondants dont la moitié n'occupent pas de fonction d'adaptateur convergent vers les besoins suivants :

- Adaptation pour la narration
- Adaptation synchrone
- Principes et règles de base de détection et d'adaptation
- Adaptation française internationale : syntaxe et vocabulaire

Tableau 90 – Compétences à développer à la détection et à l'adaptation en doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Adaptation pour la narration	8,8 %	13
Adaptation synchrone	8,1 %	12
Principes et règles de base de détection et d'adaptation	7,4 %	11
Adaptation française internationale : syntaxe et vocabulaire	7,4 %	11
Adaptation du français à l'anglais	6,1 %	9
Adaptation en documentaire	5,4 %	8
Méthodes d'adaptation sur bande rythmonumérique (DubStudio/Synchronos/Protool)	4,7 %	7
Adaptation en surimpression vocale	4,7 %	7
Traduction de sous-titres	4,7 %	7
Devenir adaptateur	4,1 %	6
Méthodes de détection sur DubStudio/Synchronos/Protool	4,1 %	6
Devenir détecteur : créer une bande rythmonumérique	2,7 %	4
	Total des réponses	21
	Pas de réponse	127

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces quatre besoins font aussi partie des cinq priorités du groupe d'interprètes francophones. Il y aurait sûrement avantage à ce que les mêmes formations soient aussi offertes aux interprètes et aux scénaristes.

Deux répondants occupent la fonction de directeur ou coordonnateur de plateau de doublage et il s'agit de leur fonction principale. Au total, 18 répondants ont identifié des besoins de développement dans ce champ professionnel, dont un seul directeur ou coordonnateur de plateau de tournage. Le tableau 91 montre qu'un maximum de dix répondants seulement ont ciblé les mêmes compétences. Il est donc difficile de fortement conclure à des besoins de formation continue prioritaires.

Toutefois, lors des consultations préalables au sondage en ligne, il est apparu que ces directeurs et coordonnateurs gagneraient à développer ces trois compétences, soit :

- Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace
- Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants
- Direction de comédiens pour le doublage

Tableau 91 – Compétences à développer à la direction et à la coordination de plateau de doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace	6,8 %	10
Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants	6,8 %	10
Direction de comédiens pour le doublage	6,8 %	10
Direction d'un plateau de doublage	6,1 %	9
Coordination du processus de doublage	4,7 %	7
Direction de plateau pour la surimpression vocale	4,1 %	6
Direction de plateau pour les jeux vidéo	4,1 %	6
Contrôle de la qualité aux différentes étapes du processus de doublage	3,4 %	5
	Total des réponses	18
	Pas de réponse	130

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.2.1.4 Besoins prioritaires pour les auteurs-scénaristes et les réalisateurs

Le tableau ci-dessous dresse la liste de toutes les compétences à développer identifiées par 40 % et plus des auteurs-scénaristes et/ou des réalisateurs. Il met en lumière les besoins communs entre les deux groupes professionnels ainsi que les besoins de formation qui leur sont spécifiques. Ces compétences devraient faire l'objet de l'offre de formation à court et moyen termes de la mutuelle.

Tableau 92 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus d'auteurs-scénaristes et/ou de réalisateurs

Champs de compétences	Auteurs-scénaristes	Réalisateurs
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	47 %	58 %
La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation	45 %	43 %
Notions pour raconter une bonne histoire (storytelling)	47 %	55 %
Nouvelles formes narratives	49 %	45 %
Écriture humoristique	40 %	--
Écriture collaborative	41 %	--
Analyse de scénario : identification de ses forces et faiblesses	55 %	43 %
Présentation d'un projet d'écriture : le pitch	41 %	46 %
Scénarisation d'une série de fiction ou dramatique	40 %	--
Analyse de différents modèles efficaces d'écriture en équipe	47 %	--
Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. flexibilité, adaptabilité et rapidité de réaction)	43 %	--
Direction d'acteurs	--	49 %
Découpage technique d'un scénario	--	40 %
Devenir producteur au contenu	--	49 %
Direction photo : techniques et esthétique	--	40 %
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	--	42 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il est proposé d'ajouter une formation portant sur l'apprentissage du **logiciel d'écriture de scénario Final Draft** puisque plus de 80 % des répondants se déclarant auteurs-scénaristes conviennent de l'importance de la maîtrise de ce logiciel.

4.3 Interprétation, doublage et cascades

Au total 9 903 interprètes francophones et anglophones ont été sollicités par l'ACTRA et l'UDA pour participer à l'enquête en ligne. Ils sont 500 à avoir répondu à cette invitation. Ce taux de réponse résulte en une marge d'erreur de 4,27 pour un niveau de confiance de 95 %. Dans le cas de ce groupe professionnel particulièrement, il y a lieu de prétendre à une représentativité statistique.

Ce chapitre porte sur l'analyse des défis et enjeux identifiés par les interprètes lors du groupe de discussion commun réalisés auprès de 11 interprètes francophones et anglophones (CNP 5135). Cette analyse sera suivie de trois sections distinctes qui porteront sur :

1. Les besoins des interprètes francophones
2. Les besoins des interprètes anglophones
3. Les besoins des interprètes cascadeurs

Chacune de ces sections présentera le portrait respectif de ces groupes qui sera suivi par l'analyse des compétences à développer et des recommandations portant sur les besoins de formation continue prioritaires.

4.3.1 Les défis et enjeux des interprètes francophones et anglophones

Lors du groupe de discussion, les interprètes présents ont mis en lumière un aspect structurel qui diffère selon que l'interprète pratique dans un marché francophone ou anglophone. D'abord, il existe une culture de vedettariat au Québec francophone qui n'existe pas pour les interprètes anglophones. D'autre part, les artistes francophones doivent gérer eux-mêmes leur carrière. Plusieurs font appel à un agent, mais n'ont pas de manager pour gérer leur carrière. Du côté des interprètes anglophones, ils doivent recourir aux deux, car les producteurs américains, qui sont une source de rôles secondaires, ont pour principe de ne pas négocier directement avec les artistes. Cette différence pourra influencer les compétences à développer par les interprètes au niveau de la gestion de leur carrière.

Considérant la saturation du marché du travail de l'interprétation, les artistes cherchent à varier leur expertise et à percer différents marchés, d'où l'intérêt manifesté pour développer leur polyvalence vers des secteurs de travail comme le cinéma, la télévision, la publicité, le doublage et le jeu vidéo. Soulignons que le secteur du jeu vidéo embauche de plus en plus d'artistes lors de la production de jeux vidéo. Ce marché est toutefois plus ouvert aux interprètes anglophones, mais certains artistes francophones y travaillent aussi, particulièrement pour des activités de type capture de mouvements et de performance. Ainsi, les artistes ont dit vouloir diversifier leur expertise de façon à être outillés pour profiter de toutes les opportunités susceptibles de se présenter et ainsi pouvoir travailler sur différentes plateformes.

Outre le jeu vidéo qui exige l'apprentissage de technologies qui imposent des façons différentes de jouer, d'autres technologies numériques sont identifiées comme facteurs d'impact sur le jeu des acteurs. Les caméras HD et 4k, les effets visuels, les écrans verts, la réalité virtuelle sont autant de technologies avec lesquelles les interprètes doivent apprendre à travailler au cinéma et à la télévision. Par ailleurs, travailler sur le Web demande aussi des adaptations. De plus en plus de productions se font maintenant sur le Web. Pour les interprètes, il s'agit aussi d'un nouveau marché. Toutefois, aux yeux des interprètes consultés, la compétition pour travailler sur le Web est de plus en plus grande malgré la faible rémunération offerte.

De plus, les interprètes ressentent le besoin de créer leur propre emploi en développant leur capacité de s'autoproduire. La démocratisation de la technologie est perçue comme une opportunité de le faire.

De même que les interprètes anglophones travaillent plus souvent en jeu vidéo, puisque ces derniers sont surtout produits en anglais, les artistes francophones font plus de doublage. Ce marché du travail est très attractif pour un grand nombre d'interprètes.

Sur les plateaux de tournage, les interprètes constatent les pressions imposées par la réduction des budgets. Ils estiment avoir moins de temps de préparation et de répétition. Ils doivent ainsi passer rapidement au tournage en direct de la scène. Ils constatent aussi que la relation avec le réalisateur est moins soutenue sur le plateau, car celui-ci doit voir à plusieurs aspects techniques au détriment de la direction d'acteurs. Cette situation demande donc aux interprètes d'apprendre à s'analyser et à améliorer leur performance de façon autonome.

4.3.2 Les besoins des interprètes francophones

4.3.2.1 *Le portrait des interprètes francophones*

Les interprètes francophones sont nombreux à avoir participé au sondage en ligne. Au total, ils sont 429 à avoir pris le temps de remplir le sondage pour identifier leurs besoins de formation continue. Le groupe le plus important se dit acteurs/actrices (68 %¹⁹¹) et comédiens/comédiennes (42 %). Pour 54 % des répondants, leur fonction principale est acteur/actrice.

¹⁹¹ Il s'agit de la proportion des répondants qui ont dit exercer la profession d'acteur/actrice comme principale (54 %), de même que comme fonction complémentaire (12 %).

Tableau 93 – Fonctions de travail des répondants

Fonction de travail	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Acteur/Actrice	67,8 %	291
Comédien/comédienne	42,2 %	181
Narrateur en surimpression vocale	21,2 %	91
Chanteur/Chanteuse (lyrique et/ou populaire)	14,2 %	61
Doubleur/Doubleuse	13,8 %	59
Auteur/Auteure	8,4 %	36
Animateur/Animatrice	7,9 %	34
Scénariste	5,1 %	22
Artiste de variétés	4,4 %	19
Cascadeur/Cascadeuse	4,0 %	17
Danseur/Danseuse	3,7 %	16
Chroniqueur/Chroniqueuse	3,7 %	16
Directeur/Directrice de plateau de doublage	3,5 %	15
Adaptateur/Adaptatrice de doublage	3,0 %	13
Réalisateur/Réalisatrice	3,0 %	13
Marionnettiste	1,6 %	7
Coordonnateur/coordonnatrice de cascades	1,2 %	5
Humoriste	1,2 %	5
Artiste de cirque	0,9 %	4
Chorégraphe	0,7 %	3
Directeur/Directrice de plateau de tournage	0,5 %	2
Magicien/Magicienne	0,5 %	2
Détecteur/déetectrice de doublage	0,2 %	1
Répondants ayant répondu à la question		429
Répondants ayant ignoré la question		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les artistes francophones offrent aussi leurs services pour le doublage des productions audiovisuelles comme narrateurs en surimpression vocale (21 %) et doubleurs (13,8 %). Ce travail est habituellement une fonction complémentaire au travail d'acteur/actrice ou de comédien/comédienne. Seulement un peu plus de 20 % pratiquent la narration en surimpression vocale comme fonction principale et 13 % le doublage.

Comme le montre le tableau 93, les artistes qui travaillent dans le secteur de l'audiovisuel occupent un nombre important d'autres fonctions complémentaires. Un petit nombre d'entre eux écrivent même comme auteurs/auteures ou scénaristes. Une trentaine se définissent aussi comme animateurs/animatrices.

Enfin, une de ces fonctions est celle de cascadeur/cascadeuse (4 %). Même si le nombre de répondants exerçant ce métier est restreint, il a été prévu que le diagnostic de 2016-2019 porte une attention particulière à ce groupe professionnel. L'UDA et l'ACTRA ont jugé important de réaliser une analyse plus ciblée des besoins de formation continue pour cette profession. Toutefois, il a été constaté, lors du traitement des données recueillies, qu'une centaine de répondants ont manifesté un intérêt à développer ce type de compétences. L'analyse des résultats distinguera les besoins des cascadeurs/cascadeuses avec expérience des interprètes qui aspirent à occuper ce type de fonction sur une production audiovisuelle. Cette analyse est présentée à la section 4.3.4.

Les répondants sont membres d'associations professionnelles ou d'organisations syndicales variées. La majorité des artistes francophones sont membres de l'UDA (98 %) et le tiers de l'échantillon francophone consulté est aussi membre de l'ACTRA.

Tableau 94 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de réponses	Nombres de réponses
UDA - Union des artistes	98,4 %	422
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	30,5%	131
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	5,8 %	25
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	2,8 %	12
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	2,3 %	10
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0,7 %	3
IATSE Local 514	0,7 %	3
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0,2 %	1
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	0,2 %	1
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,2 %	1
A2C - Association des agences de communication créative	0,0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0,0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0,0 %	0
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0,0 %	0
IATSE Local 667	0,0 %	0
Illustration Québec	0,0 %	0
Autre	9,3 %	40
Total des réponses		429
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus de 85 % des artistes qui ont participé à l'enquête habitent à Montréal. Cette prépondérance n'est pas une surprise puisque la majorité des maisons de production audiovisuelle se situent en plus grand nombre dans cette région. Le tableau 95 révèle que le sondage a permis de joindre des répondants dans diverses régions, mais ceux-ci sont en très faible nombre. Une vingtaine d'artistes proviennent de la région de la Capitale-Nationale et une quinzaine de la Montérégie. Notre analyse tentera de faire mettre en lumière des besoins spécifiques pour ces deux régions.

Tableau 95 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	1	0,2 %
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0	0,0 %
03 Capitale-Nationale	23	5,4 %
04 Mauricie	1	0,2 %
05 Estrie	1	0,2 %
06 Montréal	372	86,7 %
07 Outaouais	6	1,4 %
08 Abitibi-Témiscamingue	0	0,0 %
09 Côte-Nord	0	0,0 %
10 Nord-du-Québec	0	0,0 %
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0	0,0 %
12 Chaudière-Appalaches	1	0,2 %
13 Laval	4	0,9 %
14 Lanaudière	0	0,0 %
15 Laurentides	4	0,9 %
16 Montérégie	16	3,7 %
17 Centre-du-Québec	0	0,0 %
Total des réponses		429
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est composé d'artistes de tous les groupes d'âge. Les moins de 35 ans représentent un peu plus du tiers du groupe de répondants. Les plus de 55 ans, quant à eux, forment 20 % du groupe consulté. Enfin, ce sont les 35-54 ans qui sont le groupe le plus important.

Tableau 96 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	6,5 %	28
25 à 34 ans	28,4 %	122
35 à 44 ans	24,5 %	105
45 à 54 ans	18,2 %	78
55 à 64 ans	17,2 %	74
65 et plus	5,1 %	22
Total des réponses		429
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Deux artistes sur trois ont fait des études dans le domaine des arts dramatiques. Ces études sont principalement de niveau universitaire (38 %) et collégial (24 %). Pour environ 15 %, la pratique est autodidacte.

Tableau 97 – Niveau de scolarité des répondants qui ont fait des études en musique ou dans un domaine connexe

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	38,5 %	165
Collégial	24,2 %	104
Post-universitaire	4,0 %	17
Secondaire	3,0 %	13
École Nationale de théâtre ou Conservatoire d'art dramatique	1,9 %	8
Autres	1,9 %	8
Total des réponses		315
Pas de réponse		114

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces artistes sont, dans une proportion de 90 % des travailleurs autonomes comme le montre le tableau 98. Toutefois, près de 10 % travaillent sur des productions à titre de salariés pigistes. Une petite proportion (9 %) a opté pour créer leur propre compagnie. Quelques-uns des répondants ont aussi signifié avoir un emploi salarié autre dans le secteur culturel ou un autre secteur que le secteur culturel.

Tableau 98 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome sur différentes productions audiovisuelles	89,3 %	383
Salarié(e) pigiste sur une ou des productions audiovisuelles	9,6 %	41
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	8,9 %	38
Salarié(e) temps partiel pour le compte d'une entreprise de production	4,4 %	19
Emploi salarié dans le secteur culturel	2,3 %	10
Salarié(e) temps plein pour le compte d'une entreprise de production	1,9 %	8
Emploi salarié hors du secteur culturel	1,9 %	8
Étudiants	1,4 %	6
Autre (sans emploi, congé maternité, etc.)	0,9 %	4
Total des réponses		429
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'échantillon est constitué d'artistes de tous les niveaux d'expérience. La relève, soit les moins de 5 années d'expérience, représente un peu plus de 20 % de ce groupe. À l'autre extrême, presque 40 % des répondants ont plus de 15 ans d'expérience dans le milieu de l'audiovisuel. C'est le groupe le plus important des répondants au sondage. Les artistes à mi-carrière, avec 5 à 14 ans d'expérience, suivent avec 25 %. Avec ce type de représentation, il sera possible de faire des croisements afin de vérifier si le facteur expérience a un impact sur les besoins de formation continue.

Tableau 99 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	3,7 %	16
1 à 4 ans	17,7 %	76
5 à 9 ans	13,5 %	58
10 à 14 ans	11,7 %	50
15 à 19 ans	11,2 %	48
20 à 25 ans	11,9 %	51
Plus de 25 ans	15,6 %	67
Total des réponses		366
Pas de réponse		63

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Près de trois artistes sur quatre qui travaillent dans le secteur de l'audiovisuel le font à la télévision (tableau 100) principalement pour des séries télé ou en surimpression vocale. Deux sur trois, quant à eux, le font aussi au cinéma dans des longs métrages principalement. La même proportion joue dans des productions audiovisuelles publicitaires à la télévision et sur le Web. D'autre part, le tiers des artistes consultés sont aussi appelés à travailler sur des productions de médias numériques soit sur le Web ou corporatives. Enfin, un peu moins du quart sont impliqués dans la production de jeux vidéo pour faire des voix de personnages ou de la capture de mouvements.

Tableau 100 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants produisent de la musique à l'image

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Télévision	73,2 %	314
Cinéma	62,5 %	268
Publicité	59,7 %	256
Médias numériques	32,4 %	139
Jeu vidéo	22,6 %	97
Autre	19,1 %	82
Total des réponses		349
Pas de réponse		80

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, près de 80 % des artistes œuvrent sur des productions québécoises. Un peu plus du quart des répondants ont dit travailler sur des productions américaines. Il est impossible toutefois de préciser si leur travail était comme acteur/actrice ou en doublage. L'analyse du tableau 101 montre toutefois qu'ils sont peu nombreux à intervenir sur des coproductions internationales ou interprovinciales de même qu'europeennes.

Tableau 101 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants produisent de la musique

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	79,5 %	341
Productions américaines	26,8 %	115
Coproductions internationales	17,2 %	74
Coproductions interprovinciales	13,1 %	56
Productions européennes	10,5 %	45
	Total des réponses	355
	Pas de réponse	74

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les artistes francophones sont majoritairement des acteurs/actrices de toutes catégories d'âge qui travaillent dans le secteur de l'audiovisuel depuis plus de 5 ans comme travailleurs autonomes sur des productions québécoises en cinéma et télévision. Une proportion significative d'entre eux œuvre aussi dans le champ du doublage en surimpression vocale ou doublage en français de productions anglophones. Près de 60 % travaillent aussi en publicité.

4.3.2.2 Les besoins de développement des compétences pour les artistes francophones

Le sondage portait sur onze champs de compétences concernant les défis et enjeux abordés lors de trois groupes de discussion distincts. Ces groupes de discussion ont visé notamment des interprètes, des intervenants en doublage et finalement des cascadeurs travaillant tous dans le secteur de l'audiovisuel. Les informations recueillies ont permis de structurer un sondage en ligne couvrant l'ensemble des préoccupations formulées au cours de ces rencontres avec des praticiens exerçant les principales fonctions de travail concernées par ces champs de pratique.

L'analyse des résultats met en lumière l'ordre d'importance accordée par les répondants à chacun des 11 champs de compétences couverts dans le sondage en ligne. Le tableau 102 montre que cinq de ces champs de compétences ont été jugés importants par au moins 40 % des artistes ayant participé à l'enquête. Dans un premier temps, l'étude étayera les besoins de formation continue issus de ces cinq champs de compétences qui représentent les principales préoccupations des artistes qui œuvrent dans le secteur de l'audiovisuel.

Tableau 102 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Interprétation	89,0 %	382
Doublage	79,0 %	339
Transformation de la production audiovisuelle	73,2 %	314
Logiciels	44,8 %	192
Gestion de carrière et entrepreneuriat	44,3 %	190
Performance et coordination de cascades	23,3 %	100
Droits et aspects légaux	21,2 %	91
Gestion du travail d'équipe	20,0 %	86
Relations interpersonnelles	18,9 %	81
Coordination du travail	16,6 %	71
Santé et sécurité	7,9 %	34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, l'analyse des cinq derniers champs de compétences de nature plus transversale sera étayée à la section 5. Ces résultats seront combinés dans une analyse plus globale qui visera à faire ressortir les besoins communs pour l'ensemble des travailleurs du secteur de l'audiovisuel.

Les besoins de développement des compétences pour les artistes travaillant dans le secteur de l'audiovisuel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 102.

Les besoins de développement en interprétation

Près de 90 % des artistes consultés ont exprimé des besoins de formation continue dans le domaine de l'interprétation. Il s'agit du champ de compétences démontrant la plus forte convergence pour un besoin de formation continue particulier, soit (tableau 103) :

- Jeu devant la caméra

Deux autres besoins reflètent l'importance accordée aux compétences de base du jeu d'acteur. Il s'agit de compétences qui se maintiennent depuis plusieurs années, notamment :

- Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)
- Jeu et gym comme acteur

Tableau 103 – Compétences à développer en interprétation

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Jeu devant la caméra	58,7 %	252
Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)	45,5 %	195
Jeu devant un écran vert	38,7 %	166
Jeu et gym comme acteur	37,3 %	160
Adaptation de son jeu pour la réalité virtuelle	37,1 %	159
Adapter son jeu d'acteur pour la haute définition (caméra HD et UHD)	37,1 %	159
Analyse et autocritique de son jeu d'acteur sur démo	35,4 %	152
Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur	35,0 %	150
Jeu et gym : jeu vidéo	28,2 %	121
Rôles techniques/professionnels, tels que policier, ambulanciers, etc.	23,8 %	102
Capture de performance : technologie et jeu d'acteur	23,3 %	100
Jeu pour le Web	22,4 %	96
Animation d'événements	14,5 %	62
Autre	1,6 %	7
Total des réponses		369
Pas de réponse		60

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Quatre autres besoins rejoignent plus du tiers des interprètes afin de leur permettre d'adapter leur jeu à l'évolution technologique lors du tournage d'une production audiovisuelle. Ce sont :

- Adaptation son jeu d'acteur pour la haute définition (caméra HD et UHD)
- Jeu devant un écran vert
- Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur
- Capture de performance : technologie et jeu d'acteur
- Adaptation de son jeu pour la réalité virtuelle

Ces compétences révèlent que les interprètes ont encore besoin de s'adapter à des technologies existantes depuis un certain temps comme la haute définition. Elles permettent aussi de constater que l'adaptation aux technologies comme les écrans verts, la capture de mouvements ou de performance, de plus en plus présentes dans tous les types de productions audiovisuelles, n'est pas encore intégrée pour un bon nombre d'interprètes. Enfin, ces artistes aspirent à se préparer à une technologie émergente, encore peu présente actuellement, mais dont on parle beaucoup, soit la réalité virtuelle.

Le tiers des interprètes consultés visent aussi à développer leur capacité d'**analyse et d'autocritique de leur jeu d'acteur sur démo**. Lors du groupe de discussion avec les interprètes, cette préoccupation a généré beaucoup de réactions. On y a souligné que les auditions face à face étaient de plus en plus souvent remplacées par l'exigence de produire un démo vidéo du jeu de l'acteur dans le but de poser sa candidature pour un casting. Ce besoin est nouveau et un nombre important d'interprètes ne se sentent manifestement pas outillés pour relever ce défi.

Enfin, deux autres besoins ont été identifiés par plus d'une centaine de répondants. Il s'agit d'opportunités d'élargissement du jeu des acteurs/actrices, comme :

- Jeu et gym : jeu vidéo
- Rôles techniques/professionnels, tels que policier, ambulanciers, etc.

Le secteur du jeu vidéo est un nouveau lieu de pratique accessible aux interprètes depuis que les producteurs de jeux vidéo recourent aux technologies de capture de mouvements et de performance pour leurs animations audiovisuelles.

Quant aux rôles spécialisés comme des policiers ou des ambulanciers, les interprètes considèrent être en compétition avec de réels titulaires de ces professions qui n'ont aucune compétence d'interprétation. Ils aspirent donc à développer leur capacité à occuper ces rôles et à être crédibles aux yeux des producteurs.

Les besoins de développement en performance vocale

Les compétences liées au doublage ressortent également comme des besoins de formation continue prioritaires pour plus de 80 % des artistes consultés. Ce champ d'expertise a été l'objet d'un intérêt soutenu au cours des années.

Ce sont d'abord les compétences en **performance vocale** qui retiennent le plus l'attention des répondants. Quatre besoins de formation ont été retenus par plus de 200 artistes et portent sur la production de voix pour des productions audiovisuelles diverses telles :

- Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)
- Techniques de surimpression vocale
- Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages
- Narration pour un documentaire

Tableau 104 – Compétences à développer en performance vocale

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)	53,6 %	230
Techniques de surimpression vocale	48,0 %	206
Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages	47,1 %	202
Narration pour un documentaire	46,9 %	201
Parler anglais sans accent	40,1 %	172
Pause de voix et diction	39,9 %	171
Entraînement de la voix	37,1 %	159
Parler avec un accent français international	27,5 %	118
Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale	24,9 %	107
Parler avec un accent américain	24,7 %	106
Chant au cinéma	18,6 %	80
Parler français sans accent	13,1 %	56
Parler avec un accent d'Angleterre	11,4 %	49
Parler avec un accent québécois standard	10,5 %	45
Perfectionner son français	8,9 %	38
Autre	1,6 %	7
Total des réponses		372
Pas de réponse		57

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre groupe important désire travailler sur leur accent, principalement :

- Parler anglais sans accent
- Parler avec un accent français international
- Parler avec un accent américain

Trois autres besoins concernent plutôt le travail à faire pour améliorer la performance vocale de l'artiste, notamment :

- Pause de voix et diction
- Entraînement de la voix
- Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale

Les besoins de développement en doublage

Les compétences directement liées au **doublage** en français de productions audiovisuelles étrangères, principalement anglo-canadiennes ou américaines suivent en importance les besoins de développement des compétences en interprétation. La demande d'initiation au doublage est formulée par plus de 55 % des artistes consultées. Cette requête des artistes a été formulée à répétition depuis plusieurs années. Le doublage est vu comme un marché des plus intéressants pour diversifier la pratique des acteurs/actrices de tous âges. Cependant, quelques répondants soulignent la difficulté d'accéder à ce marché de travail.

Plus de deux cents artistes ciblent des besoins plus pointus du doublage, l'un en cinéma et l'autre en animation ou en jeu vidéo. Les compétences visées sont de l'ordre suivant :

- Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage
- Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)

Tableau 105 – Compétences à développer en doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Initiation au doublage	55,7 %	239
Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage	51,3 %	220
Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)	50,8 %	218
Diction spécialisée pour le doublage : évaluation et plan individualisé	43,1 %	185
Gym : art et techniques du doublage	42,2 %	181
Protocole de fonctionnement sur un plateau de doublage : qui fait quoi ?	22,4 %	96
Feindre la course, le saut, l'essoufflement, etc.	21,2 %	91
Doublage pour des voix d'enfants	17,2 %	74
Doublage de chanson	15,6 %	67
Entraînement de base pour le doublage de voix d'hommes d'âge mûr	12,8 %	55
Total des réponses		331
Pas de réponse		98

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, un peu plus de 40 % des artistes de tous âges composant l'échantillon signalent deux besoins abordés lors des groupes de discussion comme étant problématiques pour améliorer la performance des doubleurs/doubleuses, soit :

- Diction spécialisée pour le doublage : évaluation et plan individualisé
- Gym : art et techniques du doublage

Soulignons que lors du groupe de discussion, il a été question de la pénurie de voix d'hommes d'âge mûr pour le doublage de productions audiovisuelles. Sur le groupe de personnes qui ont dit vouloir recevoir de la formation en doublage de voix d'hommes d'âge mûr, il y en a presque 20 d'entre elles qui ont 55 ans et plus, dont 6 qui ont 65 ans et plus.

Alors qu'une quinzaine de répondants occupent une fonction de direction de plateau en doublage, près de la moitié de l'échantillon de personnes consultées a déclaré vouloir développer des compétences en **direction et coordination d'un plateau de doublage**. Deux besoins principaux sont retenus par plus d'une centaine de répondants (tableau 106). Ce sont :

- Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants
- Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace

Lors du groupe de discussion en doublage, ces besoins avaient été soulignés comme des situations à améliorer dans les studios de doublage.

Tableau 106 – Compétences à développer en direction et coordination d'un plateau de doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants	28,2 %	121
Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace	28,0 %	120
Direction de comédiens pour le doublage	22,1 %	95
Direction de plateau pour la surimpression vocale	14,9 %	64
Contrôle de la qualité aux différentes étapes du processus de doublage	15,4 %	66
Direction d'un plateau de doublage	13,1 %	56
Coordination du processus de doublage	13,3 %	57
Direction de plateau pour les jeux vidéo	10,3 %	44
Total des réponses		218
		211

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La **détection** et l'**adaptation** sont deux étapes cruciales du processus de doublage. Seulement 13 artistes ont dit occuper la fonction d'adaptateur dans un studio de doublage et une seule comme détecteur/. Le tableau 107 dévoile tout de même que 46 % des artistes consultés ont exprimé leur intérêt d'acquérir des compétences dans

ce domaine. La convergence des intérêts communiqués demeure toutefois sous la centaine.

Précisons néanmoins qu'autour de 90 personnes ont mentionné vouloir développer les compétences suivantes :

- Principes et règles de base de détection et d'adaptation
- Adaptation pour la narration
- Adaptation en surimpression vocale

Ces personnes sont essentiellement des débutants qui recherchent une initiation à ces métiers. Les quelques répondants (5) travaillant déjà dans le domaine ont privilégié des besoins tout autres, soit :

- Adaptation synchrone
- Méthodes d'adaptation sur bande rythmonumérique (DubStudio/Synchronos/Protool)

Tableau 107 – Compétences à développer en détection et en adaptation en doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Principes et règles de base de détection et d'adaptation	21,9 %	94
Adaptation pour la narration	21,2 %	91
Adaptation en surimpression vocale	20,3 %	87
Adaptation synchrone	16,3 %	70
Adaptation française internationale : syntaxe et vocabulaire	15,9 %	68
Adaptation du français à l'anglais	15,4 %	66
Adaptation en documentaire	15,2 %	65
Devenir adaptateur	13,1 %	56
Méthodes d'adaptation sur bande rythmonumérique (DubStudio/Synchronos/Protool)	11,7 %	50
Traduction de sous-titres	10,5 %	45
Devenir détecteur : créer une bande rythmonumérique	9,8 %	42
Méthodes de détection sur DubStudio/Synchronos/Protool	7,9 %	34
Total des réponses		198
Pas de réponse		231

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement sur les logiciels

Près de 20 % des artistes disent vouloir apprendre à utiliser des logiciels de montage. Lors du groupe de discussion des interprètes, les participants/participant·es ont insisté sur l'importance d'acquérir ce type de compétences afin d'être en mesure de produire leur propre démo pour se représenter lors d'auditions à distance. Dans ce but, ils ont ciblé deux logiciels particuliers, soit :

- Adobe Premiere
- Final Cut Pro

L'apprentissage de ces logiciels est essentiel pour monter son studio personnel. Ils sont toutefois complémentaires aux compétences déjà identifiées visant à être en mesure d'analyser et de critiquer sa performance sur vidéo. Dans le même ordre d'idée, les interprètes ont aussi identifié, dans la section suivante, le besoin d'apprendre à produire un vidéo.

Tableau 108 – Compétences à développer au niveau des logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	21,2 %	91
Final Cut Pro (logiciel de montage vidéo)	20,3 %	87
EXCEL : Gérer ses productions (budget, échéancier, déroulement, etc.)	15,9 %	68
Adobe After Effects (logiciel de montage vidéo – outil de composition pour l'animation et les effets visuels)	14,7 %	63
Final Draft (logiciel de scénarisation)	10,0 %	43
Scrivener (logiciel gratuit d'aide à l'écriture)	9,3 %	40
Avid Media Composer (logiciel de montage vidéo)	7,9 %	34
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We Transfer, Google Drive, etc.)	7,7 %	33
Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	6,1 %	26
Logiciel Simple comptable	5,4 %	23
Axure (logiciel de scénarisation interactive)	4,7 %	20
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	4,2 %	18
Fast Track (gestion de projet)	3,7 %	16
Logiciel de découpage d'images	4,0 %	17
Outlook (logiciel de courriel)	3,3 %	14
Autre, s'il y a lieu :	2,8 %	12
Sketchup (logiciels de création d'images 3D)	2,6 %	11
Shot designer (logiciel de préparation de scènes pour le tournage)	2,6 %	11
Da Vinci Resolve (logiciel de correction colorimétrique)	2,3 %	10
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	2,3 %	10
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	1,9%	8
Infonuagique (Cloud computing)	1,4%	6
FrameForge Previz Studio (logiciel de prévisualisation)	0,2 %	1
Total de réponses		183
Sans réponse		246

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.3.2.3 Besoins prioritaires pour les artistes francophones et recommandations

Le tableau ci-dessous énumère tous les besoins de formation qui ont été retenus par 40 % et plus des artistes interprètes. Il met en lumière la forte convergence pour les compétences d'interprétation et, particulièrement, celles liées au doublage. Ces besoins devraient faire l'objet de l'offre de formation à court et moyen termes de la mutuelle.

Tableau 109 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus des artistes

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Jeu devant la caméra	58,7 %	252
Initiation au doublage	55,7 %	239
Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)	53,6 %	230
Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage	51,3 %	220
Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)	50,8 %	218
Techniques de surimpression vocale	48,0 %	206
Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages	47,1 %	202
Narration pour un documentaire	46,9 %	201
Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)	45,5 %	195
Diction spécialisée pour le doublage : évaluation et plan individualisé	43,1 %	185
Gym : art et techniques du doublage	42,2 %	181
Parler anglais sans accent	40,1 %	172
Pause de voix et diction	39,9 %	171

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Cependant, plusieurs autres besoins ont aussi été exprimés par plus d'une centaine d'artistes. L'analyse du tableau 110 révèle que plus de 150 interprètes ressentent non seulement le besoin de **pratiquer régulièrement leur capacité d'interprétation comme acteurs devant une caméra**, mais qu'ils veulent suivre l'évolution et **adapter leur jeu aux technologies numériques, notamment les écrans verts, la réalité virtuelle, la haute définition et la capture de mouvements**.

D'autre part, une centaine d'artistes expriment le besoin d'être mieux outillés pour la **préparation d'une audition pour le cinéma et la télévision**. Ils sont encore plus nombreux à vouloir apprendre à **réaliser leur démo personnelle** et surtout à développer leur **capacité d'analyser et de critiquer leur performance pour soumettre leur candidature pour des auditions à distance**. Ils sont juste un peu moins nombreux à vouloir entreprendre une réflexion sur la **définition de leur identité artistique et d'apprendre à évaluer leur valeur et préciser leur casting**. Ces trois derniers besoins pourraient être regroupés et faire l'objet d'une même formation.

Tableau 110 – Compétences à développer selon plus d’une centaine d’artistes

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Jeu devant un écran vert	38,7 %	166
Jeu et gym comme acteur	37,3 %	160
Adaptation de son jeu pour la réalité virtuelle	37,1 %	159
Adapter son jeu d’acteur pour la haute définition (caméra HD et UHD)	37,1 %	159
Entraînement de la voix	37,1 %	159
Analyse et autocritique de son jeu d’acteur sur démo	35,4 %	152
Capture de mouvements : technologie et jeu d’acteur	35,0 %	150
Définition de son identité artistique : connaître sa valeur et son casting	28,7 %	123
Jeu et gym : jeu vidéo	28,2 %	121
Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants	28,2 %	121
Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace	28,0 %	120
Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité	28,0 %	120
Parler avec un accent français international	27,5 %	118
Recherche de financement privé (commandites, partenariats, sociofinancement, etc.)	25,4 %	109
Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale	24,9 %	107
Rédaction de demandes de subvention : SODEC, Téléfilm, etc.	24,9 %	107
Parler avec un accent américain	24,7 %	106
Préparation à une audition pour le cinéma et la télévision	24,7 %	106
Rôles techniques/professionnels, tels que policier, ambulanciers, etc.	23,8 %	102
Capture de performance : technologie et jeu d’acteur	23,3 %	100

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ils sont aussi plus d’une centaine à vouloir développer d’autres compétences liées au **doublage des productions audiovisuelles** ou à vouloir développer les compétences qui pourraient leur permettre d’accéder à un poste de **coordination d’un plateau de doublage**. Les besoins identifiés sont les suivants :

- Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants
- Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace
- Parler avec un accent français international
- Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale
- Parler avec un accent américain

De même, ils sont aussi nombreux à vouloir **percer le milieu du jeu vidéo**. Trois compétences principales leur apparaissent nécessaires pour travailler dans ce secteur. Ce sont :

- Capture de mouvements : technologie et jeu d’acteur
- Capture de performance : technologie et jeu d’acteur
- Jeu et gym : jeu vidéo

Un autre besoin a aussi suscité l'intérêt d'au moins une centaine d'artistes. Comme énoncé dans le groupe de discussion, les interprètes trouvent important de développer leurs compétences de jeu pour être capables d'être crédibles dans des rôles techniques tels que policiers, ambulanciers et autres fonctions professionnelles particulières.

Enfin, ils sont aussi une centaine de travailleurs autonomes à vouloir acquérir des compétences entrepreneuriales dans le secteur de la production audiovisuelle, comme :

- Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité
- Recherche de financement privé (commandites, partenariats, sociofinancement, etc.)
- Rédaction de demandes de subvention : SODEC, Téléfilm, etc.

En conclusion, les artistes francophones ont identifié de nombreux besoins de formation continue. Cette situation démontre l'importance accordée par ces professionnels de l'interprétation au développement de leurs compétences disciplinaires. Les résultats montrent aussi le désir de ces artistes d'élargir leur champ d'action tant par la polyactivité¹⁹² ou la pluriactivité¹⁹³ ou la polyvalence¹⁹⁴.

4.3.3 Les besoins des interprètes anglophones

4.3.3.1 Le portrait des interprètes anglophones

Les artistes anglophones sont 71 à avoir participé à l'enquête. Comme le groupe des interprètes francophones, la fonction de travail la plus importante est celle d'acteur/actrice (tableau 111). Toutefois, proportionnellement cette fonction est encore plus importante que pour les francophones puisque 97 % d'entre eux se définissent comme acteur/actrice et que pour 85 %, il s'agit de la fonction principale. Un peu plus du tiers des répondants anglophones se déclarent comédiens/comédiennes. Le troisième groupe en importance occupe la fonction de doubleur/doubleuse sur les productions audiovisuelles.

¹⁹² La *polyactivité* réfère à l'accumulation d'activités dans des champs différents comme la conception de décors, d'accessoires ou de costumes.

¹⁹³ La *pluriactivité* est l'accumulation d'activités liées à différents métiers dans un même champ de compétences, notamment conception et enseignement.

¹⁹⁴ La *polyvalence* est liée à la capacité d'adaptabilité des artistes à différents domaines d'activités comme la pratique de la conception au théâtre ou dans le secteur de la danse, du cinéma ou encore muséal.

Tableau 111 – Fonctions de travail des répondants

Fonction de travail	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Acteur/Actrice	97,2 %	69
Comédien/comédienne	35,2 %	25
Doubleur/Doubleuse	29,6 %	21
Chanteur/Chanteuse (lyrique et/ou populaire)	11,3 %	8
Auteur/Auteure	9,9 %	7
Scénariste	8,5 %	6
Animateur/Animatrice	4,2 %	3
Adaptateur/Adaptatrice de doublage	4,2 %	3
Réalisateur/Réalisatrice	4,2 %	3
Directeur/Directrice de plateau de tournage	4,2 %	3
Artiste de variétés	2,8 %	2
Cascadeur/Cascadeuse	2,8 %	2
Danseur/Danseuse	2,8 %	2
Narrateur en surimpression vocale	1,4 %	1
Chroniqueur/Chroniqueuse	1,4 %	1
Directeur/Directrice de plateau de doublage	1,4 %	1
Humoriste	1,4 %	1
Marionnettiste	0,0 %	0
Coordonnateur/coordonnatrice de cascades	0,0 %	0
Artiste de cirque	0,0 %	0
Chorégraphe	0,0 %	0
Magicien/Magicienne	0,0 %	0
Détecteur/déetectrice de doublage	0,0 %	0
Répondants ayant répondu à la question		71
Répondants ayant ignoré la question		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Même si certains répondants exercent d'autres fonctions, ils sont peu nombreux. L'analyse portera donc principalement sur les fonctions d'acteur et de doubleur dans le secteur de l'audiovisuel.

Les artistes anglophones consultés sont tous membres de l'ACTRA (tableau 112). Néanmoins, plus de 40 % d'entre eux sont aussi membres de l'UDA et un quart des répondants sont membres de la Canadian Actors Equity Association (CAEA).

Tableau 112 – Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de réponses	Nombres de réponses
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	100,0%	71
UDA - Union des artistes	43,7 %	31
CAEA – Canadian Actors Equity Association	25,4 %	14
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	1,4 %	1
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	1,4 %	1
A2C - Association of Creative Communications Agencies	0,0%	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0,0 %	0
AQFPF - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0,0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0,0 %	0
QFTC – Quebec Film and Television Council	0,0%	0
DGC - Directors Guild of Canada	0,0%	0
IATSE Local 514	0,0%	0
IATSE Local 667	0,0%	0
Illustration Québec	0,0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,0 %	0
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	0,0 %	0
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0,0 %	0
Autres	5,6 %	4
Total des réponses		71
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les artistes anglophones consultés proviennent exclusivement de la grande région métropolitaine sauf une exception localisée en Outaouais. Cette situation reflète bien la concentration des activités de la production du secteur de l'audiovisuel (tableau 113).

Tableau 113 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,0 %	0
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	95,8 %	68
07 Outaouais	1,4 %	1
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	2,8 %	2
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		71
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les artistes interprètes anglophones consultés sont légèrement plus âgés que le groupe francophone. En effet, les moins de 35 ans ne constituent que 25 % de l'échantillon alors que les 55 ans et plus sont près de 30 %.

Tableau 114 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	4,2 %	3
25 à 34 ans	21,1 %	15
35 à 44 ans	19,7 %	14
45 à 54 ans	25,4 %	18
55 à 64 ans	16,9 %	12
65 et plus	12,7 %	9
Total des réponses		71
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ils sont près de 70 % à avoir fait des études en art dramatique. Les études réalisées sont soit de niveau universitaire (32 %) soit collégial (32 %).

Tableau 115 – Niveau de scolarité des répondants qui ont fait des études en musique ou dans un domaine connexe

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	32,1 %	18
Collégial	32,1 %	18
Post-universitaire	14,3 %	8
Secondaire	10,7 %	6
Autres	10,7 %	6
Total des réponses		56
Pas de réponse		15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants sont presque également embauchés comme travailleurs autonomes (51 %) ou pigistes (47 %) pour travailler sur des productions audiovisuelles. Un petit nombre seulement ont des emplois autres qu'acteurs/actrices ou doubleurs/doubleuses sur des productions audiovisuelles (tableau 116).

Tableau 116 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome sur différentes productions audiovisuelles	50,7 %	36
Salarié(e) pigiste sur une ou des productions audiovisuelles	46,5 %	33
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	2,8 %	2
Salarié(e) temps partiel pour le compte d'une entreprise de production	1,4 %	1
Emploi salarié dans le secteur culturel	2,8 %	2
Emploi salarié hors du secteur culturel	2,8 %	2
Autre (sans emploi, congé maternité, etc.)	2,8 %	2
Total des réponses		71
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En termes d'expérience dans le secteur de l'audiovisuel, les interprètes anglophones sont plus nombreux à être expérimentés. Ils sont 23 % à pouvoir être qualifiés de relève¹⁹⁵. Les mi-carrière, soit entre 5 et 14 ans d'expérience, composent près de 25 % de l'échantillon et plus de la moitié ont plus de 15 années d'expérience.

¹⁹⁵ La relève inclut les artistes de moins de 5 années d'expérience.

Tableau 117 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	3,1 %	2
1 à 4 ans	20,0 %	13
5 à 9 ans	15,4 %	10
10 à 14 ans	9,2 %	6
15 à 19 ans	12,3 %	8
20 à 25 ans	16,9 %	11
Plus de 25 ans	23,1 %	15
Total des réponses		65
Pas de réponse		6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

De même que pour les artistes francophones, les interprètes anglophones travaillent majoritairement en cinéma et télévision. Proportionnellement, ils sont même plus nombreux à le faire. Ils contractent à peu près dans les mêmes proportions en publicité. Toutefois, ces interprètes travaillent en plus grand nombre dans le domaine des médias numériques et les jeux vidéo.

Tableau 118 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants produisent de la musique à l'image

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	87,3 %	62
Télévision	83,1 %	59
Publicité	63,4 %	45
Médias numériques	56,3 %	40
Jeu vidéo	46,5 %	33
Autre	11,3 %	8
Total des réponses		64
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 119 montre que les artistes anglophones travaillent principalement sur des productions québécoises. Trois sur quatre œuvrent aussi sur des productions américaines dans des rôles secondaires comme l'a précisé une participante au groupe de discussion pour les interprètes, ce qui n'est pas le cas des interprètes francophones. De même les interprètes anglophones sont proportionnellement plus embauchés sur des coproductions interprovinciales (56 %) et internationales (50 %), ce qui est le cas de moins de 20 % des artistes francophones.

Tableau 119 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants produisent de la musique

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	90,6 %	58
Productions américaines	75,0 %	48
Coproductions interprovinciales	56,3 %	36
Coproductions internationales	50,0 %	32
Productions européennes	18,8 %	12
	Total des réponses	64
	Pas de réponse	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.3.3.2 Les besoins de développement des compétences pour les artistes anglophones

Les mêmes thématiques ont été exposées aux artistes anglophones pour l'identification des besoins de formation continue puisqu'un seul groupe de discussion a été tenu pour préciser les défis et les enjeux. Comme le révèle le portrait réalisé dans la section précédente, le profil des artistes anglophones présente certaines différences de celui des francophones. Dans cette section, une attention particulière sera apportée pour vérifier si ces spécificités peuvent se traduire dans une priorisation différente des besoins de formation continue.

Parmi les onze champs de compétences proposés lors du sondage en ligne, seulement quatre d'entre eux ont été vus comme importants par plus de 40 % des artistes anglophones. Le développement des compétences disciplinaires en interprétation apparaît être une préoccupation majeure de presque la totalité des artistes anglophones (tableau 120). L'évolution du secteur de l'audiovisuel et les compétences en doublage concernent plus de trois artistes sur quatre. La gestion de carrière ressort comme importante pour plus de la moitié des répondants anglophones. Finalement, les autres champs de compétences ont suscité moins d'intérêt de la part des répondants. Les résultats de ces champs de compétences seront analysés sommairement dans cette section, mais feront l'objet ultérieurement d'une analyse commune plus approfondie pour l'ensemble des participants au sondage en ligne.

Tableau 120 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Interprétation	97,2 %	69
Transformation de la production audiovisuelle	78,9 %	56
Doublage	77,5 %	55
Gestion de carrière et entrepreneuriat	50,7 %	36
Gestion du travail d'équipe	33,8 %	24
Logiciels	31,0 %	22
Performance et coordination de cascades	28,2 %	20
Relations interpersonnelles	26,8 %	19
Coordination du travail	23,9 %	17
Droits et aspects légaux	19,7 %	14
Santé et sécurité	11,3 %	8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement des compétences pour les artistes travaillant dans le secteur de l'audiovisuel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 120. Cependant, les compétences transversales seront analysées dans la section 5.

Les besoins de développement en interprétation

Quelque 97 % des artistes anglophones ciblent des besoins de formation continue afin d'améliorer leurs compétences d'interprétation. Les besoins sont nombreux à rejoindre plus de 40 % de ce groupe. Les besoins les plus importants sont les mêmes que ceux identifiés par les artistes francophones, soit :

- Jeu devant la caméra
- Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)
- Jeu et gym comme acteur

On constate donc que les artistes anglophones ressentent le besoin de développer leurs compétences afin d'apprendre à jouer devant une caméra dans le secteur du cinéma ainsi que de maintenir cette capacité par des ateliers de gym.

D'autre part, les artistes anglophones aspirent aussi à suivre l'évolution de la technologie lors de productions audiovisuelles de même que pour les jeux vidéo. Cette préoccupation vise principalement cinq compétences :

- Jeu devant un écran vert
- Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur
- Capture de performance : technologie et jeu d'acteur
- Jeu et gym : jeu vidéo
- Adaptation de son jeu pour la réalité virtuelle

Tableau 121 – Compétences à développer en interprétation

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Jeu devant la caméra	66,2 %	47
Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)	62,0 %	44
Jeu et gym comme acteur	56,3 %	40
Jeu devant un écran vert	56,3 %	40
Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur	54,9 %	39
Capture de performance : technologie et jeu d'acteur	54,9 %	39
Analyse et autocritique de son jeu d'acteur sur démo	40,8 %	29
Jeu et gym : jeu vidéo	40,8 %	29
Adaptation de son jeu pour la réalité virtuelle	36,6 %	26
Rôles techniques/professionnels, tels que policier, ambulanciers, etc.	35,2 %	25
Jeu pour le Web	33,8 %	24
Adapter son jeu d'acteur pour la haute définition (caméra HD et UHD)	31,0 %	22
Animation d'évènements	22,5 %	16
Autre	9,9 %	7
Total des réponses		69
Pas de réponse		2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, plus de 40 % demandent à pouvoir développer leur capacité d'**analyse et d'autocritique de leur jeu d'acteur sur démo**. Lors du groupe de discussion des interprètes, ce sont les participantes anglophones qui ont d'abord soulevé ce besoin du « *do it yourself* (DIY) » lors du processus d'audition pour des productions audiovisuelles.

Finalement, un peu plus du tiers des interprètes anglophones expriment le besoin de développer les compétences suivantes :

- Rôles techniques/professionnels, tels que policier, ambulanciers, etc.
- Jeu pour le Web
- Adapter son jeu d'acteur pour la haute définition (caméra HD et UHD)

L'analyse des besoins en interprétation met en lumière des besoins relativement similaires pour les interprètes anglophones et francophones. Il est toutefois important de noter que l'ordre d'importance pour certains de ces besoins s'avère différent.

Les besoins de développement en performance vocale

Plus de trois artistes anglophones sur quatre ciblent le développement des compétences en performance vocale comme le second champ disciplinaire en interprétation dans lequel ils veulent s'améliorer. Ils sont plus ou moins 50 % à vouloir acquérir les compétences suivantes :

- Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)
- Techniques de surimpression vocale
- Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages
- Narration pour un documentaire

Ces besoins sont identiques à ceux des artistes francophones. L'aspect technique de ces compétences est le même sauf la langue.

Tableau 122 – Compétences à développer en performance vocale

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)	64,8 %	46
Techniques de surimpression vocale	64,8 %	46
Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages	59,2 %	42
Narration pour un documentaire	49,3 %	35
Entraînement de la voix	47,9 %	34
Parler avec un accent américain	46,5 %	33
Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale	38,0 %	27
Parler avec un accent d'Angleterre	38,0 %	27
Pause de voix et diction	35,2 %	25
Parler anglais sans accent	28,2 %	20
Perfectionner son français	25,4 %	18
Chant au cinéma	23,9 %	17
Parler avec un accent québécois standard	19,7 %	14
Parler avec un accent français international	18,3 %	13
Parler français sans accent	15,5 %	11
Total des réponses		68
Pas de réponse		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En ce qui concerne les accents, les artistes anglophones veulent travailler sur les compétences suivantes :

- Parler avec un accent américain
- Parler avec un accent d'Angleterre

Enfin, ils ont aussi des besoins pour améliorer leur performance vocale, comme :

- Entraînement de la voix
- Techniques de voix saturée (scream) : développer sa solidité vocale

Les besoins de développement en doublage

Trois artistes anglophones sur quatre expriment vouloir développer leurs compétences en doublage alors que le tiers seulement occupent des emplois dans ce secteur. Il y a donc lieu de constater qu'un nombre important d'artistes aspirent à développer ce nouveau marché.

Le besoin de formation continue le plus important porte sur la création de voix de personnages d'animation pour des dessins animés et des jeux vidéo (59 %). La moitié d'entre eux travaille déjà en doublage, mais l'autre moitié veut accéder à cette polyvalence en perçant le secteur du jeu vidéo. Plus de 40 % de ces répondants ont plus de 15 années d'expérience dans l'industrie de l'audiovisuel. Lors du groupe de discussion en doublage, les participants ont précisé que les artistes anglophones travaillaient plus fréquemment que les francophones dans le domaine du jeu vidéo, car la langue la plus courante pour les jeux vidéo est l'anglais. Il n'est donc pas surprenant que les artistes anglophones aspirent à réaliser des voix dans ce domaine.

Tableau 123 – Compétences à développer en doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)	59,2 %	42
Initiation au doublage	52,1 %	37
Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage	46,5 %	33
Gym : art et techniques du doublage	46,5 %	33
Protocole de fonctionnement sur un plateau de doublage : qui fait quoi ?	32,4 %	23
Feindre la course, le saut, l'essoufflement, etc.	31,0 %	22
Diction spécialisée pour le doublage : évaluation et plan individualisé	28,2 %	20
Doublage de chanson	15,5 %	11
Doublage pour des voix d'enfants	12,7 %	9
Entraînement de base pour le doublage de voix d'hommes d'âge mûr	8,5 %	6
Total des réponses		55
Pas de réponse		16

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus de la moitié des artistes consultés expriment leur intérêt de transférer leurs compétences d'interprétation vers un autre métier. Pour y arriver, ces artistes demandent une **initiation au doublage**. Ce besoin est aussi ressenti par une dizaine d'interprètes qui font déjà du doublage comme fonction complémentaire à leur pratique artistique. Ce besoin touche de façon équivalente les artistes de tous niveaux d'expérience.

Par ailleurs, deux autres besoins sont aussi retenus par plus de 45 % des artistes anglophones dont une dizaine font actuellement du doublage. Ces besoins visent l'acquisition de compétences techniques en doublage ainsi que la possibilité de les mettre en pratique dans le cadre d'un entraînement spécifique. Ces compétences sont :

- Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage
- Gym : art et techniques du doublage

Les autres compétences listées dans le tableau 123 ont suscité moins de 40 % de convergence de la part des artistes anglophones.

Près de 55 % des répondants anglophones aspirent à développer leurs compétences en direction et coordination d'un plateau de doublage. La moitié d'entre eux agissent déjà comme doubleurs/doubleuses en fonction complémentaire à l'interprétation. De même, près de la moitié de ces répondants sont des interprètes avec plus de 15 ans d'expérience. Aucun toutefois n'agit actuellement comme directeur ou coordinateur d'un plateau de tournage.

Tableau 124 – Compétences à développer en direction et coordination d'un plateau de doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Amélioration de la performance des comédiens doubleurs par une rétroaction positive et efficace	36,6 %	26
Compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants	29,6 %	21
Direction de comédiens pour le doublage	22,5 %	16
Direction de plateau pour la surimpression vocale	18,3 %	13
Contrôle de la qualité aux différentes étapes du processus de doublage	14,1 %	10
Direction de plateau pour les jeux vidéo	12,7 %	9
Direction d'un plateau de doublage	8,5 %	6
Coordination du processus de doublage	8,5 %	6
Total des réponses		39
		32

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre besoin de base en vue d'occuper un poste de direction ou de coordination d'un plateau de doublage est identifié par une vingtaine d'artistes anglophones et vise l'acquisition de la **compréhension du processus de doublage et des principaux intervenants**. L'expérience de travail n'est pas un facteur discriminant pour ce besoin.

La détection et l'adaptation sont deux fonctions de travail clé pour assurer la qualité du processus de doublage. Près de la moitié des artistes anglophones ciblent le développement de compétences en adaptation. Peu se sont montrés intéressés à la fonction de détection. Les besoins de formation les plus significatifs ont été identifiés par moins de 30 % des répondants. Ce sont (tableau 125) :

- Principes et règles de base de détection et d'adaptation
- Devenir adaptateur

Tableau 125 – Compétences à développer en détection et en adaptation en doublage

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Principes et règles de base de détection et d'adaptation	28,2 %	20
Devenir adaptateur	26,8 %	19
Adaptation du français à l'anglais	21,1 %	15
Adaptation pour la narration	16,9 %	12
Adaptation en documentaire	16,9 %	12
Adaptation synchrone	14,1 %	10
Traduction de sous-titres	14,1 %	10
Adaptation en surimpression vocale	12,7 %	9
Devenir détecteur : créer une bande rythmonumérique	12,7 %	9
Méthodes d'adaptation sur bande rythmonumérique (DubStudio/Synchronos/Protool)	8,5 %	6
Méthodes de détection sur DubStudio/Synchronos/Protool	7,0 %	5
Adaptation française internationale : syntaxe et vocabulaire	5,6 %	4
Total des réponses		34
Pas de réponse		37

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement sur les logiciels

Le développement de compétences en matière d'utilisation de logiciels est peu priorisé chez les artistes anglophones. À peine une vingtaine d'entre eux ont exprimé des besoins, mais la faible convergence de ces besoins ne permet pas vraiment l'identification de besoins prioritaires (tableau 126).

Dans ce contexte, ces résultats seront consolidés dans une section subséquente du rapport.

Tableau 126 – Compétences à développer au niveau des logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Adobe After Effects (logiciel de montage vidéo – outil de composition pour l'animation et les effets visuels)	19,7 %	14
Final Cut Pro (logiciel de montage vidéo)	18,3 %	13
Adobe Premiere (logiciel de montage vidéo)	16,9 %	12
Final Draft (logiciel de scénarisation)	15,5 %	11
EXCEL : Gérer ses productions (budget, échéancier, déroulement, etc.)	12,7 %	9
Da Vinci Resolve (logiciel de correction colorimétrique)	12,7 %	9
Avid Media Composer (logiciel de montage vidéo)	9,9 %	7
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We Transfer, Google Drive, etc.)	8,5 %	6
FileMaker Pro (Gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	8,5 %	6
Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	7,0 %	5
Movie Magic Budgeting (logiciel de budget)	7,0%	5
Axure (logiciel de scénarisation interactive)	5,6 %	4
Outlook (logiciel de courriel)	5,6 %	4
Fast Track (gestion de projet)	4,2 %	3
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	4,2 %	3
Scrivener (logiciel gratuit d'aide à l'écriture)	2,8 %	2
Sketchup (logiciels de création d'images 3D)	2,8 %	2
Shot designer (logiciel de préparation de scènes pour le tournage)	2,8 %	2
Logiciel Simple comptable	1,4 %	1
Logiciel de découpage d'images	1,4 %	1
Infonuagique (Cloud computing)	1,4%	1
FrameForge Previz Studio (logiciel de prévisualisation)	1,4 %	1
Total de réponses		22
Sans réponse		49

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.3.3.3 Besoins prioritaires pour les artistes anglophones

Si on applique la limite de 40 % pour cibler les besoins prioritaires, la liste des besoins de formation continue pour les artistes anglophones atteint presque une vingtaine de compétences à développer en priorité (tableau 127).

Les interprètes anglophones privilégient le développement de leurs compétences disciplinaires d'interprétation et de doublage. Les besoins de formation continue liés au doublage dominent toutefois la liste en nombre de mentions. Ces compétences de doublage sont :

- Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)
- Techniques de surimpression vocale
- Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages
- Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)
- Initiation au doublage
- Narration pour un documentaire
- Parler avec un accent américain
- Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage
- Gym : art et techniques du doublage

Les compétences d'interprétation suivent de près celles du doublage. Ce sont :

- Jeu devant la caméra
- Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)
- Jeu et gym comme acteur
- Jeu devant un écran vert
- Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur
- Capture de performance : technologie et jeu d'acteur
- Analyse et autocritique de son jeu d'acteur sur démo
- Jeu et gym : jeu vidéo

Deux autres besoins de formation continue sont ciblés par plus de 40 % aussi dans des champs de compétences différents. Au niveau de la performance vocale, les artistes anglophones désirent avoir accès à un **entraînement de la voix**. Finalement, ils expriment le besoin d'améliorer leur capacité de promotion en ayant accès à une activité de formation continue qui leur permettra de réfléchir à la **définition de son identité artistique afin de connaître sa valeur et son casting**.

Tableau 127 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus des artistes anglophones

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Jeu devant la caméra	66,2 %	47
Voix originale pour les films d'animation (dessins animés)	64,8 %	46
Techniques de surimpression vocale	64,8 %	46
Techniques de jeu pour le cinéma (la place de l'acteur dans l'image)	62,0 %	44
Voix originale pour les jeux vidéo : multi personnages	59,2 %	42
Création de voix de personnages d'animation (dessins animés et jeux vidéo)	59,2 %	42
Jeu et gym comme acteur	56,3 %	40
Jeu devant un écran vert	56,3 %	40
Capture de mouvements : technologie et jeu d'acteur	54,9 %	39
Capture de performance : technologie et jeu d'acteur	54,9 %	39
Initiation au doublage	52,1 %	37
Narration pour un documentaire	49,3 %	35
Entraînement de la voix	47,9 %	34
Parler avec un accent américain	46,5 %	33
Doublage avec une bande rythmonumérique pour un long-métrage	46,5 %	33
Gym : art et techniques du doublage	46,5 %	33
Analyse et autocritique de son jeu d'acteur sur démo	40,8 %	29
Jeu et gym : jeu vidéo	40,8 %	29
Définition de son identité artistique : connaître sa valeur et son casting	39,4 %	28

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Même si tous ces besoins sont aussi importants pour les artistes francophones, les compétences en doublage particulièrement doivent absolument être adaptées au contexte des interprètes anglophones. Quant aux compétences en interprétation, l'offre de formation anglophone est principalement privée et coûteuse. Il y aurait lieu pour la mutuelle de proposer en anglais certaines activités de formation continue dans ce domaine. Idéalement, les compétences visant le secteur du jeu vidéo devraient être offertes dans les deux langues concurremment puisque la technique comme telle est la

même. Enfin, les compétences liées à l'entraînement de la voix et à la promotion priorisée par les artistes anglophones devraient aussi être offertes en anglais.

4.3.4 Les besoins en performance et coordination de cascades

4.3.4.1 Les défis et enjeux de la performance de cascades

Lors du groupe de discussion, les cascadeurs ont constaté que leur rôle était en transformation dû à l'impact de la diminution des budgets de production. Certains types de cascades sont en voie de disparition parce que trop coûteuse : cascades de voitures, cascades de feu, certaines chutes. Ces cascades sont remplacées par des bagarres et autres types de combats. Ces changements entraînent une sorte de spécialisation, ce qui fait que les cascadeurs expérimentés sont probablement les derniers à être polyvalents.

Les cascadeurs constatent que la relève est surtout spécialisée dans les arts de combat et les arts martiaux. Cette situation entraîne un manque de candidats qualifiés pour d'autres types de cascades. Actuellement, les producteurs se tournent vers les cascadeurs expérimentés, mais il en reste peu. Ils considèrent donc important de développer une relève avec des compétences plus larges au niveau des cascades physiques, mécaniques et équestres. Même si plusieurs de ces cascades sont maintenant simulées par des effets visuels.

Enfin, les équipements utilisés sont plus sophistiqués et plus sécuritaires. Les cascadeurs doivent maintenant apprendre à exécuter des cascades avec des câbles.

4.3.4.2 Les besoins de développement dans le domaine de la performance et de la coordination de cascades

Le groupe de discussion regroupant des cascadeurs (CNP 5232) a permis de constater que plusieurs cascadeurs sont simultanément membres à l'ACTRA et à l'UDA. C'est d'ailleurs le cas pour la moitié des répondants membres de l'ACTRA. Comme seulement 20 répondants anglophones se sont montrés intéressés à acquérir des compétences en cascades, qu'aucun ne pratique les cascades comme fonction principale et qu'il s'agit d'une fonction complémentaire pour seulement deux personnes, ces résultats pour les deux organisations syndicales seront combinés pour faciliter une analyse comparative des données. Cette façon de faire révèle que 121 artistes au total ont exprimé leur intérêt à développer des compétences dans le domaine des cascades.

Le tableau 128 présente les résultats consolidés des deux groupes totalisant 114 répondants francophones et anglophones aspirant à développer des compétences liées aux cascades. Notons qu'il n'y a que seulement 19 personnes qui ont déclaré faire des cascades et 8 uniquement pour lesquels il s'agit de la fonction principale.

Ce tableau montre qu'au moins 40 % des personnes désirant apprendre à faire des **cascades physiques** ont ciblé les compétences suivantes :

- Mouvements et chorégraphies de combat¹⁹⁶
- Maniement des armes à feu (armes de poing et armes d'épaules)
- Effets spéciaux (ex. : impact de balles)
- Arts martiaux
- Pratique et entraînement
- Acrobaties
- Maniement des armes blanches

Tableau 128 – Compétences à développer liées aux cascades physiques

Besoins de formation continue	Francophones		Anglophones		TOTAL	
	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants ¹⁹⁷	Nombre de répondants
Mouvements et chorégraphies de combat	15,2 %	65	19,7 %	14	69,3 %	79
Maniement des armes à feu (armes de poing et armes d'épaules)	15,2 %	65	16,9 %	12	67,5 %	77
Effets spéciaux (ex. : impact de balles)	12,8 %	55	18,3 %	13	59,6 %	68
Arts martiaux	11,0 %	47	16,9 %	12	51,8 %	59
Pratique et entraînement	10,3 %	44	15,5 %	11	48,2 %	55
Acrobaties	10,3 %	44	14,1 %	10	47,4 %	54
Maniement des armes blanches	10,3 %	44	8,5 %	6	43,9 %	50
Chutes de hauteur	8,6 %	37	8,5 %	6	37,7 %	43
Câblage et harnais (rigging)	8,4 %	36	9,9 %	7	37,7 %	43
Parkour (art du déplacement)	7,5 %	32	11,3 %	8	35,1 %	40
Descentes d'escaliers	6,8 %	29	8,5 %	6	30,7 %	35
Dégainé rapide (façon western, type police)	5,1 %	22	14,1 %	10	28,1 %	32
Escrime	4,2 %	18	15,5 %	11	25,4 %	29
Pyrotechnie et explosifs	5,1 %	22	7,0 %	5	23,7 %	27
Escalade	3,0 %	13	12,7 %	9	19,3 %	22
Torche humaine	4,4 %	19	2,8 %	2	18,4 %	21
Techniques de mini trampoline	3,7 %	16	5,6 %	4	17,5 %	20
Gymnastique de cirque	3,5 %	15	5,6 %	4	16,7 %	19
Saut en hauteur	2,1 %	9	7,0 %	5	12,3 %	14
Maniement du fouet	1,6 %	7	8,5 %	6	11,4 %	13
Plongeon	1,6 %	7	5,6 %	4	9,6 %	11
Boxe	4,7 %	20	11,3 %	8	24,6 %	28
Lutte	3,5 %	15	5,6 %	4	16,7 %	19
Total des réponses		94		20		114
Pas de réponse		335		51		386

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

¹⁹⁶ Selon les experts rencontrés dans le groupe de discussion spécifique aux cascadeurs, ces derniers ont déploré le peu de capacité de la relève en cascades à accomplir des cascades autres que des chorégraphies de combat. Selon ce groupe, il est nécessaire de développer une plus grande variété de compétences.

¹⁹⁷ Dans ce tableau, le pourcentage des répondants a été calculé sur le total des réponses à la question, soit 114.

Dans le même ordre d'idées, plus de 40 % des personnes qui veulent développer leurs compétences dans le champ des **cascades mécaniques**, les besoins jugés prioritaires sont :

- Conduite de précision
- Dérapage
- Conduite dangereuse
- Poursuites automobiles

Tableau 129 – Compétences à développer liées aux cascades mécaniques

Besoins de formation continue	Francophones		Anglophones		TOTAL	
	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants ¹⁹⁸	Nombre de répondants
Conduite de précision	10,7 %	46	15,5 %	11	67,9 %	57
Dérapage	9,6 %	41	4,2 %	3	52,4 %	44
Conduite dangereuse	8,4 %	36	7,0 %	5	48,8 %	41
Poursuites automobiles	7,9 %	34	8,5 %	6	47,6 %	40
Accidents automobiles	6,1 %	26	7,0 %	5	36,9 %	31
Percussions humaines avec véhicules	5,6 %	24	5,6 %	4	33,3 %	28
Moto	4,4 %	19	8,5 %	6	29,8 %	25
Saut	4,7 %	20	5,6 %	4	28,6 %	24
Réparation et modification mécanique des voitures : adaptation pour les cascades	2,8 %	12	7,0 %	5	20,2 %	17
Total des réponses		71		13		84
Pas de réponse		358		58		416

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Si on applique le même traitement aux **cascades équestres**, deux besoins de formation continue sont retenus par plus de 40 %des répondants à cette question. Ce sont :

- Équitation
- Course à cheval

¹⁹⁸ Dans ce tableau, le pourcentage des répondants a été calculé sur le total des réponses à la question, soit 84.

Tableau 130 – Compétences à développer liées aux cascades équestres

Besoins de formation continue	Francophones		Anglophones		TOTAL	
	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants ¹⁹⁹	Nombre de répondants
Équitation	11,7 %	50	19,7 %	14	81,0 %	64
Course à cheval	7,9 %	34	5,6 %	4	48,1 %	38
Spectacles médiévaux	4,0 %	17	12,7 %	9	32,9 %	26
Total des réponses		64		15		79
Pas de réponse		365		56		421

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Quant à la maîtrise du **jeu d'acteur** lors de la pratique de cascades dans une production audiovisuelle, toutes les compétences du tableau 131 dépassent la limite de 40 % pour la convergence recherchée pour l'identification de besoins de formation continue.

Tableau 131 - Compétences à développer au niveau du jeu d'acteur

Besoins de formation continue	Francophones		Anglophones		TOTAL	
	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants ²⁰⁰	Nombre de répondants
Bouger et se placer devant une caméra	15,4 %	66	18,3 %	13	71,8 %	79
Comédie et coaching des émotions	14,2 %	61	22,5 %	16	70,0 %	77
Art dramatique	11,7 %	50	25,4 %	18	61,8 %	68
Vocalisation et jeu	11,0 %	47	18,3 %	13	54,5 %	60
Total des réponses		90		20		110
Pas de réponse		339		51		390

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Aucun artiste anglophone ne travaille dans la **coordination de cascades** alors qu'ils ne sont que cinq artistes francophones à le faire. Il est donc surprenant de constater que plus d'une centaine d'interprètes veulent développer ces compétences. Trois compétences ont été identifiées par plus de 40 % des répondants. Ce sont :

- Chorégraphie de scènes d'action
- Prévention des risques
- Captation d'une cascade

¹⁹⁹ Dans ce tableau, le pourcentage des répondants a été calculé sur le total des réponses à la question, soit 79.

²⁰⁰ Dans ce tableau, le pourcentage des répondants a été calculé sur le total des réponses à la question, soit 110.

Tableau 132 – Compétences à développer dans la coordination de cascades

Besoins de formation continue	Francophones		Anglophones		TOTAL	
	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Pourcentage de répondants ²⁰¹	Nombre de répondants
Chorégraphie de scènes d'action	19,3 %	83	16,9 %	12	89,6 %	95
Prévention des risques	9,6 %	41	11,3 %	8	46,2 %	49
Captation d'une cascade	9,3 %	40	12,7 %	9	46,2 %	49
Préparation et installation des équipements nécessaires à l'exécution des cascades	7,0 %	30	5,6 %	4	32,1 %	34
Sécurité des installations et des espaces	5,6 %	24	4,2 %	3	25,5 %	27
Planification du personnel d'urgence et des équipements appropriés	3,5 %	15	0,0 %	0	14,2 %	15
Préparation des devis	3,0 %	13	1,4 %	1	13,2 %	14
Total des réponses		88		18		106
Pas de réponse		341		53		394

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Il est intéressant de constater qu'un nombre important d'artistes envisagent ajouter à leur portfolio la réalisation de cascades. Toutefois, les experts en cascades, consultés lors du groupe de discussion portant sur le sujet, ont exprimé une certaine retenue à ce que les interprètes exécutent leurs propres cascades. À leurs yeux, les cascades présentent souvent des risques importants et les cascadeurs/cascadeuses doivent être habilités à performer avec un maximum de sécurité. À leur point de vue, exécuter des cascades est un métier en soi.

4.3.4.2 Les besoins prioritaires

Les répondants sont au moins une quarantaine à avoir identifié des besoins disciplinaires importants pour lesquels des formations continues devraient être réalisées pour développer les compétences des artistes qui pratiquent déjà ou qui veulent développer une pratique en cascades. Ces formations devraient porter sur :

1- Cascades physiques

Trois besoins ont été ciblés par près d'une soixantaine de répondants et la majorité d'entre eux ne sont pas cascadeurs/cascadeuses actuellement, mais veulent apprendre.

Ces besoins sont :

- Maniement des armes à feu (armes de poing et armes d'épaules)
- Mouvements et chorégraphies de combat
- Effets spéciaux (ex. : impact de balles)

Deux besoins particuliers rejoignent les préoccupations des répondants qui pratiquent actuellement comme cascadeurs, notamment le **câblage et les harnais (rigging)** et **chutes en hauteur**.

²⁰¹ Dans ce tableau, le pourcentage des répondants a été calculé sur le total des réponses à la question, soit 106.

2- Cascades mécaniques

Ce type de cascades est identifié comme un besoin par une quarantaine de répondants, dont plusieurs qui accomplissent déjà des cascades. Les besoins identifiés portent sur :

- La conduite de précision
- Le dérapage

3- Cascades équestres

Une seule compétence a été retenue par 50 répondants. Il s'agit d'apprendre **l'équitation**.

4- Jeu d'acteur

Enfin, deux compétences d'interprétation sont soulignées comme des besoins par 50 répondants. Ce sont en majorité des interprètes de niveaux d'expérience variés et non des cascadeurs/cascadeuses professionnel(le)s. Ces besoins sont :

- Comédie et coaching des émotions
- Art dramatique

4.4 Coordination et logistique

4.4.1 Les besoins des métiers liés à la coordination et à la logistique

4.4.1.1 *Les défis et les enjeux de coordination et de logistique*

Faire carrière et se maintenir sur le marché du travail dans les secteurs liés à la coordination et à la logistique d'un tournage exige un niveau de performance élevé dans des conditions de travail tendues. Aux responsabilités d'organisation et de planification s'ajoutent des savoirs artistiques et relationnels. La combinaison de ces compétences est d'autant plus nécessaire aux assistants à la réalisation et aux scriptes que leurs activités s'inscrivent au cœur d'une équipe, dans la relation avec le réalisateur et le directeur de production et dans une interdépendance avec les autres postes de l'équipe.

L'ensemble des participants aux groupes de discussion a fait part de préoccupations qui touchent aussi l'ensemble du secteur de l'audiovisuel, soit :

- une plus grande charge de travail
- des budgets diminués
- des frontières plus floues entre les métiers
- une complexité accrue de l'organisation du travail due, entre autres, à la communication numérique
- un temps de préparation raccourci ou supprimé.

Selon les participants aux groupes de discussions, ces changements ont une incidence sur les :

- **Activités de préparation au tournage**

Les durées de préparation et de tournage se réduisent. Conséquemment, l'assistant a moins le temps de faire plusieurs hypothèses et de les faire valider par le réalisateur. L'évaluation du temps de tournage est une activité essentielle de l'assistant et représente une grande responsabilité. C'est sur la base de cette estimation que la production pourra notamment déterminer le budget nécessaire à la réalisation du film. Mais le temps de tournage est souvent estimé avant l'engagement du premier assistant sur le projet. Dans ce cas, il devra adapter le plan de travail à des durées la plupart du temps réduites par rapport aux besoins du film.

Sur certains tournages, la mise en production trop précoce de scénarios inaboutis, et un budget insuffisant compliquent le travail de préparation de l'assistant qui doit faire face à des changements permanents.

- **Relations de travail**

Les participants aux groupes de discussion ont beaucoup insisté sur ce point. Ils ressentent une détérioration de la qualité des relations humaines puisque le travail dans l'urgence génère de la frustration. Dans certains cas, des problèmes d'anxiété et de stress apparaissent.

La porosité entre les fonctions peut augmenter cette tension. Par exemple, les différents niveaux d'assistance à la réalisation tendant à se confondre, les tâches du second assistant peuvent parfois être couvertes par le premier assistant. Autre exemple, le poste de producteur délégué, qui peut être considéré comme le bras droit du producteur, vient aussi mêler les cartes, puisqu'une personne qui occupe cette fonction (souvent sur les productions américaines) prend parfois les tâches du premier assistant-réalisateur.

- **Conditions de tournage :**

L'apparition de maisons de production gérées par des auteurs apporte une complexité complémentaire puisque ce type de production combine des conditions de travail difficiles, soit un rythme de production élevé, un temps de préparation quasi nul, des changements de dernières minutes et des budgets restreints.

4.4.1.2 *Le portrait des métiers liés à la coordination et à la logistique*

Au total, sur 1 201 personnes invitées par trois organisations syndicales, le sondage en ligne a été rempli par 63 francophones et neuf anglophones pour un total de 72 répondants répartis dans 6 champs d'expertise spécifiques. Ces résultats démontrent un taux de participation de 6 % pour les répondants occupant des fonctions de travail liées à la coordination et à la logistique de productions audiovisuelles.

Les assistants-réalisateurs, tous niveaux confondus, sont les plus représentés dans cet échantillon.

Tableau 133 – Fonctions de travail des répondants

Fonction de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Premier assistant(e)-réalisateur	38 %	27
Troisième assistant(e)-réalisateur	31 %	22
Deuxième assistant(e)-réalisateur	25 %	18
Régisseur/régisseuse de plateau	22 %	16
Transport	18 %	13
Scripte	13 %	9
Régisseur/régisseuse d'extérieurs	8 %	6
Coordinatrice/coordonateur	8 %	6
Autre	7 %	5
Total des réponses		72
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Cette représentation élevée est aussi expliquée par le fait que les fonctions d'assistants au réalisateur se révèlent être des fonctions secondaires pour un tiers des répondants.

Les répondants de ce groupe professionnel sont, en majorité, membres de l'AQTIS et, pour la moitié des répondants, de la DGC qui représente les assistants à la réalisation. Des 11 membres de IATSE 514, 9 sont aussi membres de l'AQTIS.

Tableau 134 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	72 %	52
DGC - La Guilde Canadienne des Réalistes	50 %	36
IATSE Local 514	15 %	11
AARQ	1 %	1
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	1 %	1
UDA - Union des artistes	1 %	1
A2C - Association des agences de communication créative	0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0 %	0
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0 %	0
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0 %	0
IATSE Local 667	0 %	0
Illustration Québec	0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0 %	0
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	0 %	0
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0 %	0
Total de réponses		72
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La presque totalité des répondants habite à Montréal. Seuls deux répondants habitent en région, l'un en Montérégie et l'autre à Québec. Le sondage n'a pas permis de joindre des répondants des régions en quantité significative.

Tableau 135 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,8 %	1
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	98,6 %	71
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval		0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	1,4 %	1
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		72
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 136 montre que les répondants se répartissent également entre 25 et 54 ans. Les moins de 35 ans, les milléniaux, composent près de 30 % de l'échantillon dans ce groupe professionnel.

Tableau 136 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	2,8 %	2
25 à 34 ans	26,4 %	19
35 à 44 ans	27,8 %	20
45 à 54 ans	26,4 %	19
55 à 64 ans	15,3 %	11
65 et plus	2,8 %	2
Total des réponses		72
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La majorité des répondants ont une formation universitaire ou collégiale (62 %) dans leur champ de métier ou un champ connexe. Il est intéressant de constater qu'une personne sur trois est autodidacte, formée sur les plateaux de tournage en mode compagnonnage ou stagiaire.

Tableau 137 – Niveau de scolarité des répondants

Niveau de scolarité	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Universitaire	43,1 %	31
Collégial	19,4 %	14
Post-universitaire	1,4 %	1
Autre	1,4 %	1
Secondaire	0,0 %	0
Total des réponses		47
Pas de réponse		25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants sont majoritairement pigistes et/ou travailleurs autonomes. Les résultats montrent que 18 % des répondants sont travailleurs autonomes, pigistes ou salariés en fonction des productions sur lesquels ils travaillent.

Tableau 138 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Salarié(e) pigiste	74 %	53
Travailleur autonome	25 %	18
Salarié(e) temps partiel	10 %	7
Salarié(e) temps plein	6 %	4
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	3 %	2
Total de réponses		72
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un quart des répondants a de 5 à 9 ans d'expérience et plus de la moitié est composée de travailleurs d'expérience qui ont plus de 10 ans de métier. La jeune relève, de moins de 5 ans d'expérience, est moins représentée dans ce sondage.

Tableau 139 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	0,0 %	0
1 à 4 ans	5,6 %	4
5 à 9 ans	26,4 %	19
10 à 14 ans	9,7 %	7
15 à 19 ans	16,7 %	12
20 à 25 ans	13,9 %	10
Plus de 25 ans	13,9 %	10
Total des réponses		62
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants travaillent majoritairement en cinéma et en télévision pour des longs métrages. Les résultats montrent que les répondants se déplacent d'un secteur à l'autre en fonction des productions, principalement vers la publicité. Le tiers des répondants exerce aussi sa profession dans le secteur des médias numériques et le jeu vidéo. Toutefois, les secteurs du jeu vidéo et des médias numériques constituent des secteurs subsidiaires seulement puisqu'ils ne sont jamais identifiés comme secteurs principaux.

Tableau 140 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants travaillent

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	80,6 %	58
Télévision	76,4 %	55
Publicité	51,4 %	37
Médias numériques	37,5 %	27
Jeu vidéo	30,6 %	22
Total des réponses		62
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, près de 80 % des répondants travaillent sur des productions québécoises et la moitié d'entre eux sur des productions américaines. Les autres types de productions sont aussi bien représentés dans cet échantillon. Les résultats démontrent que les répondants sont appelés à travailler sur l'ensemble des types de productions.

Tableau 141 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants travaillent

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	77,8 %	56
Productions américaines	54,2 %	39
Coproductions internationales	40,3 %	29
Coproductions interprovinciales	30,6 %	22
Productions européennes	29,2 %	21
Total des réponses		62
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les répondants de notre échantillon sont des travailleurs autonomes et/ou des pigistes de toutes les tranches d'âge de la population active avec plus de 5 ans d'expérience, qui travaillent majoritairement sur des longs-métrages en cinéma et en télévision majoritairement sur des productions québécoises et américaines.

4.4.1.3 *Les besoins de développement des compétences des métiers de coordination et de logistique*

Les participants au sondage devaient identifier leurs besoins de formation continue pour être en mesure de faire face aux défis et enjeux professionnels rencontrés. Le sondage portait donc sur 10 champs de compétences décrivant les défis et enjeux de compétences abordés lors des groupes de discussion.

Les besoins en développement de compétences liées aux métiers spécifiques seront d'abord analysés groupe par groupe. Ensuite, les besoins de développement de compétences transversales seront présentés pour l'ensemble des métiers.

Pour les données propres à chacun des métiers liés à la coordination et à la logistique, les pourcentages sont calculés selon le nombre de répondants dans chacun des champs de compétences et non sur le nombre total de l'échantillon.

Les champs de compétences sont présentés ci-dessous dans l'ordre décroissant du nombre de répondants.

Les besoins de développement en assistance à la réalisation

Pour le secteur de l'assistance à la réalisation, les fonctions se répartissent comme suit :

- **20** répondants travaillent comme premier assistant au réalisateur en fonction principale et/ou secondaire
- **15** répondants travaillent comme deuxième assistant au réalisateur en fonction principale et/ou secondaire
- **17** répondants travaillent comme troisième assistant au réalisateur en fonction principale et/ou secondaire

La gestion des horaires est un élément de compétences qui retient l'attention de trois répondants sur quatre. Cette compétence, essentielle à la survie à ce contexte mouvant et aléatoire des productions, exige des assistants de contrôler en temps réel la planification du travail.

Dans le même ordre d'idée, **apprendre à développer un calendrier de tournage** et à organiser son travail a été identifié par près de deux tiers des répondants.

Près de deux tiers aussi des répondants manifestent de l'intérêt à mieux comprendre le **contenu des conventions collectives**, information qui leur est très utile dans la gestion des équipes de travail.

La présence d'un **producteur délégué** sur un tournage, particulièrement sur les productions américaines, oblige à redessiner les frontières de responsabilités entre fonctions et préoccupe trois répondants sur cinq qui aimeraient être capables de mieux gérer cette collaboration.

Une meilleure connaissance de la façon de **prendre la relève d'un plateau sur un projet en cours**, identifiée par un peu plus de la moitié des répondants, répond à la situation où plus d'une équipe d'assistant se partagent le même tournage. Mentionnée lors des groupes de discussion, cette situation requiert une grande adaptation à des méthodes de travail différentes.

Les assistants à la réalisation ont un lien direct et essentiel avec le **réalisateur**, c'est pourquoi plus de la moitié d'entre eux souhaitent parfaire leur compétence à **parler son langage**.

Tableau 142 – Compétences à développer en assistance à la réalisation

Assistance à la réalisation	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Gestion des horaires : trucs et astuces pour une planification plus efficace du travail	72,5 %	29
Développement d'un calendrier de tournage : organisation du travail	62,5 %	25
Contenus des conventions collectives	62,5 %	25
Relation entre assistant(e) à la réalisation et producteur/productrice délégué(e)	60,0 %	24
Prendre la relève d'un plateau sur un projet en cours	52,5 %	21
Parler le langage du réalisateur : décodage et interprétation de ses besoins	52,5 %	21
Compréhension des étapes de la postproduction	50,0 %	20
Gestion du trafic et des communications sur un plateau de tournage	47,5 %	19
Distinctions et répartition des tâches entre les différent(e)s assistant(e)s à la réalisation et les autres intervenant(e)s sur un plateau	45,0 %	18
Rédaction administrative : comptes rendus et rapports de travail	40,0 %	16
Relation entre le ou la scripte et les assistant(e)s à la réalisation	37,5 %	15
Total des réponses		40
Pas de réponse		32

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, les quatre compétences suivantes, choisies par près de la moitié des assistants à la réalisation, touchent plus à l'environnement de travail qu'à leur corps de métier. L'assistant-réalisateur est une fonction pivot et il doit maintenir un lien entre les différents corps de métiers de la production. Il lui est donc nécessaire d'améliorer sa capacité de :

- Compréhension des étapes de la postproduction
- Gestion du trafic et des communications sur un plateau de tournage
- Distinction et répartition des tâches entre les différents assistants à la réalisation et les autres intervenants sur un plateau
- Rédaction administrative : comptes rendus et rapports de travail

Les besoins de développement en régie extérieure

Six répondants de notre échantillon travaillent comme régisseur d'extérieur comme fonction principale. Même si aucun répondant n'occupe cette fonction en travail secondaire, quinze répondants du sondage se sont montrés intéressés à développer leurs compétences dans ce secteur.

En analysant les résultats, il apparaît que ce sont les régisseurs de plateau qui manifestent le plus d'intérêt à développer leurs compétences en régie extérieure.

Trois compétences suscitent l'intérêt de deux tiers ou plus des répondants :

- Le repérage des lieux de tournage et l'évaluation des coûts
- L'obtention des permis municipaux et des permis de tournage
- Le fonctionnement de la régie extérieure ailleurs dans le monde

Tableau 143 – Compétences à développer en régie extérieure

Régie extérieure	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Repérage des lieux de tournage et évaluation des coûts	66,7 %	10
Obtention des permis municipaux et des permis de tournage	60,0 %	9
Fonctionnement de la régie extérieure ailleurs dans le monde	60,0 %	8
Règlements en transport	53,3 %	5
Soutien logistique de la production et liaison avec la population	46,7 %	7
Demandes au Bureau du cinéma et de la télévision (BCTQ) : repérage, coordination de visites et permis	46,7 %	9
Lois et normes contractuelles reliées aux locations de sites extérieurs et intérieurs	46,7 %	6
Utilisation et gestion des modèles de contrats fournis par les organisations syndicales	46,7 %	5
Techniques de régie extérieure	40,0 %	7
Gestion des contrats d'assurance	33,3 %	7
Gestion d'une bibliothèque d'archives photographiques	33,3 %	7
Total des réponses		15
Pas de réponse		57

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Cinq autres compétences ont été identifiées par près de la moitié des répondants, soit :

- Règlements en transport
- Soutien logistique de la production et liaison avec la population
- Demandes au Bureau du cinéma et de la télévision (BCTQ)
- Lois et normes contractuelles reliées aux locations de sites extérieurs et intérieurs
- Utilisation et gestion des modèles de contrats fournis par les organisations syndicales.

Les participants au groupe de discussion ont manifesté leur préoccupation face à la réduction des temps de préparation pour les tournages. Le réalisateur peut décider à tout moment de tourner dans une rue qui n'était pas prévue dans le plan de tournage. Le régisseur doit être capable d'envisager rapidement tous les enjeux que ce changement peut engendrer, tant au niveau des règlements que de la relation avec les citoyens, que des obtentions de permis.

L'intérêt élevé pour l'ensemble des énoncés couverts par cette question est un signe du besoin de maîtriser ce large éventail de compétences.

Les besoins de développement en régie de plateau

Quinze répondants de notre sondage occupent la fonction de régisseur de plateau en fonction principale ou complémentaire.

Trois compétences, dont deux touchant au transport, ont été identifiées comme besoins en développement pour un peu plus de la moitié des répondants, à savoir :

- Les règlements en transport
- Les branchements électriques de base
- La conduite hivernale

Trois autres éléments de compétences ont été retenus par plus de 40 % des répondants :

- Installation de périphériques et branchement de réseau
- Coût des équipements et spécifications générales
- Logistique (transport et horaire)

Tableau 144 – Compétences à développer en régie de plateau

Régie de plateau	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Règlements en transport	57,1 %	8
Branchements électriques de base	57,1 %	8
Conduite hivernale	50,0 %	7
Installation de périphériques et branchement de réseau	42,9 %	6
Coût des équipements et spécifications générales	42,9 %	6
Logistique (transport et horaires)	42,9 %	6
Adapter son travail de régie sur la base de l'analyse du scénario	28,6 %	4
Fonctionnement de la régie ailleurs dans le monde	28,6 %	4
Blocage de rues	28,6 %	4
Total des réponses		14
Pas de réponse		58

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés à la fonction de scripte

Neuf scriptes ont répondu à notre sondage et cinq répondants non-scriptes s'intéressent à ce champ, aussi bien des régisseurs de plateau, régisseurs d'extérieur que des assistants-réalisateurs.

L'optimisation de l'utilisation de la tablette, apparition maintenant généralisée sur les plateaux, est une préoccupation de la majorité des scriptes. Lors de nos groupes de discussion, de nombreux partages de bonnes pratiques ont eu lieu pour faciliter l'utilisation de la tablette.

Ensuite, la moitié des scriptes aimeraient apprendre à mieux **gérer les données numériques** créées par les nouveaux outils et à mieux comprendre les effets visuels et les tournages sur les écrans verts. Les cartables autrefois utilisés par les scriptes pour recueillir les photos, les descriptions de plans, le scénario, etc. sont maintenant remplacés par les téléphones intelligents et les tablettes. Les données numériques se multiplient à l'infini et leur gestion et leur organisation deviennent un défi quotidien.

Bien que connexes à leur métier, les scriptes aimeraient mieux comprendre **les effets visuels et les tournages sur écran vert**.

Les méthodes de prise de note de raccords, représentant le cœur du métier de scripte, retiennent l'attention de plus de 40 % des répondants de ce groupe.

Tableau 145 - Compétences à développer liées à la fonction de scripte

Scripte	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Optimisation de l'utilisation de la tablette	71,4 %	10
Gestion des données numériques (archivage et sécurité)	50,0 %	7
Effets visuels et tournage sur écran vert	50,0 %	7
Méthodes de prise de note de raccords	42,9 %	6
Bases du métier de scripte	35,7 %	5
Connaissance du langage cinématographique	21,4 %	3
Contrôle des axes de regard	21,4 %	3
Analyse et décorticage du scénario	21,4 %	3
Rédaction d'un rapport de continuité	14,3 %	2
Préparation d'un scénario ligné pour le monteur	14,3 %	2
Préparation du rapport de production	14,3 %	2
Continuité dans l'espace, le temps et les émotions (vue détaillée et vue d'ensemble)	14,3 %	2
Minutage du scénario : estimation de la durée	14,3 %	2
Total des réponses		14
Pas de réponse		58

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.4.1.4 Les défis de développement des compétences transversales pour les métiers liés à la coordination et à la logistique

Les répondants sont touchés par l'évolution du secteur de l'audiovisuel puisqu'une grande majorité d'entre eux sont intéressés à en savoir plus sur ces changements. Cette préoccupation est ressortie lors des groupes de discussion avec des inquiétudes particulières quant à la détérioration de l'ambiance de travail et au nombre croissant de travailleurs qui vivent de l'épuisement professionnel.

Dans une même proportion, près de quatre répondants sur six, apparaît le besoin de développer des compétences dans l'utilisation de logiciels.

Plus de la moitié des répondants aimeraient améliorer leurs compétences interpersonnelles. Compte tenu des commentaires recueillis lors des groupes de discussion quant à la tension ambiante sur les équipes, ce pourcentage paraît peu élevé.

La santé et la sécurité retiennent l'attention de la moitié des répondants. Il s'agit d'un des groupes professionnels avec les artisans et les directeurs de production à se montrer les plus préoccupés par ce sujet.

Étonnamment, ce qui pourrait être considéré comme la compétence centrale des métiers de coordination et de logistique, c'est-à-dire la coordination d'une équipe de production, ne préoccupe qu'un peu plus du tiers des répondants.

Tableau 146 – Champs de compétences transversales illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences transversales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Transformation de la production audiovisuelle	77,78 %	56
Logiciels	77,78 %	56
Relations interpersonnelles	58,33 %	42
Santé et sécurité	50,00 %	36
Entrepreneuriat et gestion de carrière	37,50 %	27
Coordination d'une équipe de production	36,11 %	26

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les résultats des compétences transversales seront présentés dans la section 5 du rapport.

Les besoins de développement sur des logiciels

Près de quatre répondants sur cinq ont déclaré vouloir apprendre à mieux utiliser des logiciels. Toutefois, les besoins exprimés montrent peu de convergence. Seul **Excel**, sorte de logiciel universel qui peut pallier l'utilisation de logiciels plus spécialisés et **Movie Magic Scheduling**, quant à lui, spécifique à la logistique de plateau, ont été identifiés par un peu plus de deux répondants sur cinq.

Tableau 147 – Compétences à développer sur des logiciels

Logiciels	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Excel (logiciel d'analyse de données)	43,1 %	31
Movie Magic Scheduling (logiciel de logistique)	40,3 %	29
FileMaker (logiciel de gestion de données)	27,8 %	20
Logiciel de partage de fichiers (DropBox, We Transfer, Google Drive, etc.)	27,8 %	20
SynchOnSet (logiciel de logistique)	19,4 %	14
PDF expert (logiciel d'édition de fichiers PDF)	19,4 %	14
Fast Track (logiciel de gestion de projet)	16,7 %	12
Google agenda (calendrier collectif numérique)	16,7 %	12
Good notes (logiciel de gestion de photos)	15,3 %	11
ScriptE (logiciel pour l'ensemble des tâches de scripte)	15,3 %	11
Photoshop (logiciel de traitement d'images)	13,9 %	10
iPhoto (logiciel de stockage de photos)	9,7 %	7
Note Taker (logiciel de prise de notes)	9,7 %	7
Smugmug (logiciel de gestion de photos)	9,7 %	7
Outlook (logiciel de courriels et messageries)	5,6 %	4
Total des réponses		53
Pas de réponse		19

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.4.1.5 Les besoins de développement prioritaires

Marqués par l'accélération des tournages et, par conséquent, le contrôle à maintenir à chaque instant sur les détails logistiques de plateau, les répondants manifestent un intérêt particulier pour la gestion des horaires et des calendriers. Il est recommandé de développer une formation, qui pourrait s'adresser à tous les métiers impliquant de la coordination et de la logistique, sur **des méthodes d'amélioration de processus pour répondre à l'accélération du travail**. Chaque métier comporte ses propres spécificités, cette formation devrait viser à développer la faculté de trouver soi-même des solutions d'optimisation du travail et d'amélioration continue, selon ses responsabilités, selon les types de productions ou même selon les types de réalisateurs.

Il peut être pertinent également de développer une formation sur **les ficelles du métier de régisseur d'extérieur** pour les régisseurs de plateau qui ont manifesté de l'intérêt pour cette fonction.

Le taux de réponse des travailleurs anglophones (14 %) est insuffisant pour justifier le développement d'activités de formation spécifiques en anglais.

Le tableau 148 met en lumière les trois compétences génériques prioritaires à développer pour ce groupe. La convergence reste faible puisqu'aucune compétence ne suscite au moins l'intérêt de la moitié du groupe.

Tableau 148 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Excel (logiciel d'analyse de données)	43,1 %	31
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	43,1 %	31
Movie Magic Scheduling (logiciel de logistique)	40,3 %	29

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Comme pour les autres secteurs des productions audiovisuelles, la généralisation des procédés numériques a brouillé les frontières entre les fonctions et il devient plus difficile de dessiner le cadre de ses responsabilités et de celles de ses collègues. Il serait intéressant de développer une formation, adressée à l'ensemble des intervenants d'une production, sur la manière de composer avec cette ambiguïté, qui, selon les tendances actuelles, n'ira pas en diminuant.

4.5 Caméras et postproduction

4.5.1 Les besoins des métiers liés à la caméra et à la postproduction

4.5.1.1 Les défis et les enjeux des métiers liés à la caméra et à la postproduction

Le processus créatif, aussi bien celui lié à la prise de vue que celui de la postproduction, est actuellement sous pression à cause de la réduction des budgets de production et de l'accélération du rythme de production.

Selon les participants au groupe de discussion, ces facteurs de changement engendrent une dévalorisation du poste de directeur de la photographie et une perte de son contrôle sur l'image. Se considérant à la fois comme artistes et comme techniciens, les directeurs de la photographie voient leur rôle se réduire à la seule fonction de prise de vue.

Le processus de création s'est industrialisé, de par l'utilisation généralisée des outils numériques. À l'époque de l'analogique, le coût des bobines stimulait les réalisateurs et les directeurs de la photographie à préparer soigneusement leurs plans. À l'heure actuelle, la caméra n'est parfois même pas coupée entre deux plans. Cet exemple montre que la vision créative et réfléchie, source de qualité, tend à être remplacée par la quantité, rendue possible par les outils numériques.

Le directeur de la photographie voit son rôle diminué à l'étape de la coloration également puisque les budgets ne prévoient plus de le rémunérer pour ce contrôle.

L'accessibilité aux caméras numériques d'excellente qualité a favorisé l'émergence, en particulier pour les nouveaux médias, d'intervenants polyvalents (réalisateur-cadreur-monteur) qui produisent du contenu audiovisuel pour une fraction du coût d'une production plus classique. Cette démocratisation des outils de production dévalorise le savoir-faire des spécialistes qui peuvent être remplacés facilement.

Cette nouvelle tendance lors des tournages a un impact direct sur les monteurs en postproduction qui reçoivent une quantité de données beaucoup plus importante qu'ils n'ont pas toujours le temps de traiter. Dans ce secteur aussi, les budgets et les temps de travail sont réduits.

La souplesse des outils numériques permet de générer plus de contenu, mais cette multiplication des possibilités tend à ralentir le processus de décision en postproduction. Tout contenu peut être modifié à l'infini alors que le temps de montage est réduit.

La frontière entre la production et la postproduction devient plus floue, certains éléments de postproduction sont traités sur le plateau et certaines décisions de réalisation sont prises en postproduction.

Les préoccupations ne se situent plus au niveau de la technologie numérique en tant que telle, mais au niveau des changements que cette technologie a apportés dans la définition des rôles, dans les interactions entre intervenants sur une production, dans la reconnaissance des savoir-faire. Les travailleurs d'expérience sont aussi confrontés à la volonté de la jeune génération de relever le défi d'en faire plus avec moins, pour faire leur place sur les productions.

4.5.1.2 Le portrait des métiers liés à la caméra et à la postproduction

Au total, sur 447 invitations, le sondage en ligne a été rempli par 66 personnes réparties dans trois champs d'expertise spécifiques, la direction de la photographie, la technique de l'image et la postproduction. Ces résultats révèlent un taux de participation de 15 % pour les personnes travaillant dans ces domaines professionnels. Plus de la moitié de ces répondants sont des monteurs, ce qui oriente les résultats globaux vers des besoins en développement plus étroitement liés au montage.

Tableau 149 – Fonctions de travail des répondants

Fonction de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Monteur/monteuse	58 %	38
Directeur/directrice de la photographie	15 %	10
1er assistant(e) caméra	11 %	7
Caméraman	9 %	6
Technicien(ne) en gestion de données numériques (TGDN)	9 %	6
2e assistant(e) caméra	8 %	5
Technicien(ne) en imagerie numérique	8 %	5
Opérateur/opératrice de caméra spécialisée	6 %	4
Assistant(e) monteur	6 %	4
Opérateur(trice) de vidéo-assist	5 %	3
Monteur/monteuse sonore	5 %	3
Technicien(ne) en infographie	5 %	3
Chargeur(e) de caméra (utilitaire caméra)	3 %	2
Technicien(ne) VFX	3 %	2
Cadreur(euse) - drone	2 %	1
Assistant(e) caméraman machiniste	2 %	1
Stéréographe	2 %	1
Coordonnateur(trice) VFX	2 %	1
Technicien(ne) - artiste VFX	2 %	1
Technicien(ne) de Motion Control	2 %	1
Total des réponses		66
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus d'un tiers des répondants, de tous les secteurs confondus, effectuent une fonction complémentaire essentiellement dans le secteur de la prise de vue. Cette polyactivité, qui est parfois dénoncée par crainte de voir son expertise perdre de la valeur, est une

tendance croissante qui répond aux demandes des productions d'occuper plusieurs fonctions pour réduire les coûts.

Les répondants sont membres de l'AQTIS en grande majorité. La moitié de ces répondants font également partie de IATSE 667.

Tableau 150 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	97 %	64
IATSE Local 667	36 %	24
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	6 %	4
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	5 %	3
IATSE Local 514	4 %	3
UDA - Union des artistes	2 %	1
3DGuild	2%	1
A2C - Association des agences de communication créative	0 %	0
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	0%	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0 %	0
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0 %	0
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	0 %	0
Illustration Québec	0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0 %	0
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0 %	0
Total de réponses		66
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La totalité des répondants habite à Montréal. Le sondage n'a pas permis de joindre des répondants des régions alors que 40 % des membres de l'AQTIS habitent hors de l'île de Montréal.

Tableau 151 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,0 %	0
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	100 %	66
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval		0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	0,0 %	0
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		66
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 152 démontre que les répondants sont bien répartis dans les différentes tranches d'âges de la population active, entre 25 et 64 ans. Un quart des répondants à ce sondage sont des milléniaux et, dans le groupe des techniciens en image, métiers en émergence, la moitié d'entre eux sont des milléniaux.

Tableau 152 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	0 %	0
25 à 34 ans	24 %	16
35 à 44 ans	36 %	24
45 à 54 ans	21 %	14
55 à 64 ans	12 %	8
65 et plus	6 %	4
Total des réponses		66
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau suivant montre que la majorité des répondants ont une formation universitaire ou collégiale (71 %) principalement dans leur champ de métier. La moitié des techniciens en imagerie numérique et en gestion de données numériques sont autodidactes, donc sans aucune formation en lien avec leur métier qu'ils ont probablement appris sur le tas.

Tableau 153 – Niveau de scolarité des répondants

Niveau de scolarité	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Universitaire	44 %	29
Collégial	27 %	18
Post-universitaire	3 %	2
Secondaire	0 %	0
Total des réponses		50
Pas de réponse		16

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces répondants sont majoritairement travailleurs autonomes et/ou pigistes. Plus du deux tiers des techniciens en imagerie numérique et en gestion de données numériques sont également propriétaires ou associés de leur entreprise. Notons que les cinq salariés sont des monteurs qui travaillent dans des entreprises de postproduction.

Tableau 154 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome	67 %	44
Salarié(e) pigiste	44 %	29
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	20 %	13
Salarié(e) temps plein	5 %	3
Salarié(e) temps partiel	3 %	2
Autre	2 %	1
Total de réponses		66
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau ci-après montre que les répondants sont des personnes d'expérience, dont près du quart ont plus de 25 ans d'expérience. La relève est peu représentée dans cet échantillon, particulièrement dans le secteur de la postproduction, dans lequel tous les répondants possèdent plus de 5 ans d'expérience et dans le secteur de la prise de vue où seule 1 personne a moins de 10 ans d'expérience.

Tableau 155 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	0 %	0
1 à 4 ans	5 %	3
5 à 9 ans	5 %	3
10 à 14 ans	24 %	16
15 à 19 ans	18 %	12
20 à 25 ans	18 %	12
Plus de 25 ans	24 %	16
Total des réponses		62
Pas de réponse		4

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants de notre échantillon travaillent majoritairement en cinéma et en télévision pour des longs métrages de fiction.

Pour la moitié des personnes travaillant en postproduction et en prise de vue, la publicité, les médias numériques et les jeux vidéo représentent des secteurs de travail complémentaires et rarement (1 %) leur secteur principal de travail.

Les techniciens en imagerie et en données numériques occupent peu les secteurs des médias numériques et de la publicité et pas du tout le secteur des jeux vidéo.

Tableau 156 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants travaillent

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Télévision	79 %	52
Cinéma	71 %	47
Publicité	53 %	35
Médias numériques	52 %	34
Jeu vidéo	29 %	19
Total des réponses		61
Pas de réponse		5

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, la grande majorité des répondants de notre échantillon travaillent sur des productions québécoises. Les résultats démontrent que les répondants sont appelés à travailler sur l'ensemble des autres types de productions, de façon un peu plus importante pour les productions américaines, puisque les membres de IATSE travaillent essentiellement sur ces productions, et un peu moins importante pour les productions européennes.

Tableau 157 – Types de productions audiovisuelles sur lesquelles les répondants travaillent

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	89 %	59
Productions américaines	48 %	32
Coproductions internationales	32 %	21
Coproductions interprovinciales	26 %	17
Productions européennes	23 %	15
Total des réponses		62
Pas de réponse		4

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les répondants de notre échantillon sont des travailleurs autonomes et/ou des pigistes, exclusivement de Montréal.

Pour ceux qui travaillent en prise de vue et en postproduction, ce sont des travailleurs expérimentés et diplômés qui travaillent majoritairement sur des longs-métrages en cinéma et en télévision. Pour ceux qui travaillent en gestion de l'imagerie et des données numériques, il s'agit d'une population plus jeune, avec moins d'années d'expérience, majoritairement pigistes et/ou travailleurs autonomes, mais aussi propriétaire ou associé de leur compagnie.

4.5.1.3 Les besoins de développement des compétences pour les métiers liés à la caméra et à la postproduction

Les besoins de formation suivants ont été identifiés lors des groupes de discussion pour répondre aux enjeux de ces secteurs professionnels. Les répondants à ce sondage ont identifié, parmi ces besoins, ceux qui les concernent.

Le sondage aborde neuf champs de compétences dans trois secteurs principaux, la prise de vue, la gestion des données et des images numériques et la postproduction.

Les travailleurs des secteurs de la prise de vue et de la postproduction semblent touchés par l'évolution du secteur de l'audiovisuel puisqu'une grande majorité de répondants sont intéressés à en savoir plus sur ces changements.

Comme les répondants sont en majorité des monteurs, pour lesquels le logiciel de montage est l'outil de travail principal, il n'est pas étonnant de voir apparaître ce besoin de développement en deuxième position.

En proportion avec le nombre de monteurs ayant répondu à ce sondage (61 %), plus de deux tiers des répondants expriment le besoin de développer leurs compétences en montage.

Plus de la moitié des répondants ont déclaré vouloir apprendre la gestion des images numériques qui touche aussi bien les travailleurs de la prise de vue que ceux de la postproduction.

L'entrepreneuriat et la gestion de carrière ont été identifiés par la moitié des répondants alors que la grande majorité d'entre eux sont des travailleurs autonomes et des pigistes.

Les compétences en direction de la photographie touchent un peu plus de deux cinquièmes des répondants, une moitié des D.O.P. et l'autre moitié des monteurs.

Tableau 158 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Transformation de la production audiovisuelle	90,9 %	60
Logiciels	87,9 %	58
Montage	65,2 %	43
Gestion des images numériques	59,1 %	39
Entrepreneuriat et gestion de carrière	50,0 %	33
Direction de la photographie et du cadrage	42,4 %	28
Relations interpersonnelles	27,3 %	18
Gestion administrative et coordination du travail	18,2 %	12
Santé et sécurité	18,2 %	12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les sections qui suivent présentent les priorités de développement de nature disciplinaire. Les compétences plus transversales seront traitées dans une compilation commune présentée à la section 5.

Les besoins de développement sur des logiciels

Les deux logiciels qui retiennent l'attention de plus de la moitié des répondants sont des logiciels d'effets, **DaVinci Resolve** et **After Effects**.

Pour ajouter des cordes à leur arc, les monteurs sont enclins à développer des compétences connexes aux leurs, comme la production d'effets et la coloration. Cette pluriactivité leur permet de s'adapter à certaines productions dont les budgets ne prévoient pas de spécialistes de ces domaines.

Adobe Premiere, qui quant à lui est un logiciel de montage, est retenu par près de la moitié des répondants.

Plus du deux tiers des personnes qui travaillent en prise de vue sont également intéressés à développer leur compétence sur **DaVinci Resolve** et un peu moins de la moitié de ce groupe exprime le besoin de se développer sur **Pomfort LiveGrade**.

Les techniciens en imagerie numérique et gestion des données numériques, quant à eux, manifestent le besoin de développer leur maîtrise d'un grand nombre de logiciels aussi bien de montage, d'effets, que d'étalonnage :

- DaVinci Resolve (83 %)
- After Effects (67%)
- Pomfort LiveGrade (67 %)
- Pomfort Silverstack (50%)
- Final Cut Pro X (50%)
- Avid Media Composer (50%)
- Adobe Premiere (50 %)

Tableau 159 – Compétences à développer sur des logiciels

Logiciels	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
DaVinci Resolve (logiciel de montage)	58 %	38
After Effects (logiciel de montage)	52 %	34
Adobe Premiere (logiciel de montage)	47 %	31
Final Cut Pro X (logiciel de montage)	33 %	22
Avid Media Composer (logiciel de montage)	27 %	18
Pomfort LiveGrade (logiciel d'étalonnage en temps réel)	21 %	14
Logiciels de partage de fichiers (DropBox, We Transfer, Google Drive, etc.)	20 %	13
Dropbox (logiciel de stockage et de partage de fichiers sur le Cloud)	17 %	11
Avid Pro Tools (logiciel de montage)	14 %	9
Pomfort Silverstack (logiciel de gestion des séquences d'images DPX, Cineon et Tiff)	14 %	9
Autre	8 %	5
Total des réponses		57
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en montage

Quarante-deux répondants, essentiellement des monteurs et quelques directeurs de la photographie, ont manifesté de l'intérêt pour les compétences en montage.

Deux cinquièmes des répondants ressentent le besoin de mieux connaître les **spécificités du montage en 4 K**. Cette technologie, offrant des possibilités de création de contenu accrue, exigera de nouvelles compétences sur le traitement des images qui, de par leur grande qualité, devient quasiment infini.

Tableau 160 – Compétences à développer en montage images

Montage images	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Spécificités du montage en 4 K	41 %	27
Coloration	35 %	23
Art du montage, l'approche éditoriale	32 %	21
Montage adapté à la réalité virtuelle	32 %	21
Montage hors ligne des effets visuels	29 %	19
Incidence des effets visuels numériques sur le montage en ligne et hors ligne	27 %	18
Nouveaux médias et effets visuels numériques : le compositing	26 %	17
Spécificités du montage dans un contexte de Motion design	21 %	14
Spécificités du montage pour une captation avec « Green » ou « Blue » screen	21 %	14
Postproduction d'un tournage en stéréoscopie 3D	21 %	14
Spécificités du montage en contexte d'animation 3D	20 %	13
Remasterisation en 3D	15 %	10
Prévisualisation 3D	11 %	7
Production des génériques	8 %	5
Total des réponses		41
Pas de réponse		25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Lors du groupe de discussion, différents besoins ont été soulevés pour les monteurs en son. Par contre, l'analyse des données du tableau 161 montre que les besoins de formation continue en montage du son ne convergent pas suffisamment vers des éléments de compétences précis et ce, même si une trentaine de répondants ont dit vouloir développer leurs compétences dans ce domaine d'expertise. Les trois besoins les plus importants ne rejoignent les intérêts que d'une quinzaine de répondants.

Tableau 161 – Compétences à développer en montage son

Montage son	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Filtrage du son pour le monteur images	22 %	16
Prémontage sonore	22 %	16
Postproduction sonore	21 %	15
Montage du son : nettoyage des sons directs	17 %	12
Bruitage	13 %	9
Mixage d'une bande M & E (Music and Effects)	7 %	5
Enregistrement en studio de doublage numérique (Dub Studio)	4 %	3
Recalage en contexte de doublage	4 %	3
Systèmes d'enregistrement et de reproduction	3 %	2
Autre	1 %	1
Total des réponses		32
Pas de réponse		34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, dans le champ de compétences du montage, la **coordination du travail du monteur avec les autres départements de postproduction** apparaît comme un besoin de développement pouvant être considéré comme prioritaire puisque près de 40 % des répondants l'identifient comme un besoin de formation continue.

Tableau 162 – Compétences à développer en coordination du travail avec les autres étapes de la postproduction

Coordination du travail avec les autres étapes de la postproduction	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Coordination du travail du monteur avec les autres départements de postproduction	38 %	25
Adaptation du montage au storytelling et aux besoins du réalisateur	26 %	17
Relation du monteur avec le technicien en gestion des données numériques : gestion des données et des images numériques	24 %	16
Budgets de postproduction : planification, coordination et suivi des coûts	21 %	14
Adaptation du montage en fonction de la post-scénarisation	20 %	13
Communication et coordination du monteur avec l'assistant-monteur	18 %	12
Synchronisation du travail de montage avec les rapports numériques des scriptes	12 %	8
Protocole de travail avec les scriptes	8 %	5
Total des réponses		34
Pas de réponse		32

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en gestion des images numériques

Même si ce champ de compétence retient l'attention de près de deux tiers des répondants, il existe peu de convergence quand il s'agit de préciser le besoin en compétences.

Chacun des secteurs est concerné de façon différente par la gestion des images numériques. Deux tiers des monteurs sont intéressés par le **cheminement des données numériques et le lien entre captation et postproduction**. Deux tiers des D.O.P. expriment le besoin de développer leurs compétences dans **l'imagerie à grande gamme dynamique** alors que les trois quarts des caméramans et la grande majorité des techniciens en imagerie ont déclaré vouloir apprendre la **coloration**.

Les techniciens en imagerie numérique sont intéressés par beaucoup d'éléments de compétence couverts par cette question :

- Outils, systèmes informatiques et réseautique (83 %)
- L'imagerie à grande gamme dynamique (HDR) (67 %)
- Lytro (50 %)
- Contrôle de la qualité du signal numérique (50 %)
- Rôle et responsabilité du technicien en imagerie numériques (50 %)

Tableau 163 – Compétences à développer en gestion des images numériques

Gestion des images numériques	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Coloration	39 %	26
Captation et postproduction	38 %	25
Cheminement des données numériques : de la captation à la postproduction	36 %	24
Imagerie à grande gamme dynamique (HDR)	26 %	17
Outils, systèmes informatiques et réseautique (mémoire, sauvegarde...)	26 %	17
Contrôle de la qualité du signal numérique	24 %	16
Prévisualisation des effets visuels	21 %	14
Gestion des cartes pour le load-off	18 %	12
Lytro (Light field Cinematography)	15 %	10
Rôle et responsabilités du technicien(ne) en gestion des données numériques (Data management technician) : protocole de gestion des données numériques (sauvegarde, archivage et sécurité)	14 %	9
Rôle et responsabilités du technicien(ne) en imagerie numérique (DIT) : protocole de gestion des images numériques (sauvegarde, archivage et sécurité)	12 %	8
Techniques de travail du vidéo-assist	8 %	5
Total des réponses		39
Pas de réponse		27

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en direction photo

Autant de monteurs que de D.O.P ont manifesté de l'intérêt pour ce champ de compétences qui retient l'attention d'un peu plus de 40 % des répondants.

Pour les travailleurs de la prise de vue, toutes les compétences de cette question retiennent l'attention de plus de 40 % d'entre eux :

- Processus créatif de la direction photo : de la réflexion créative à la prise de décision (75 %)
- Direction de la photographie et cadrage (62,50 %)
- Analyse du scénario (56,25 %)
- Relation entre la direction photo et la réalisation (43,75 %)

Une grande majorité des travailleurs en postproduction identifient le besoin de mieux comprendre **la direction de la photographie et le cadrage** (82 %) et un peu plus de la moitié d'entre eux ont déclaré vouloir apprendre **le processus créatif de la direction photo et la relation entre la direction photo et la réalisation**.

Un tiers des techniciens en imagerie et gestion des données numériques considèrent avoir besoin de développer leur compétence en direction photo, uniquement sur **le processus créatif de la direction photo**.

Tableau 164 – Compétences à développer en direction photo

Direction photo	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Processus créatif de la direction photo : de la réflexion créative à la prise de décision	30 %	20
Analyse du scénario : dégager une vision artistique	21 %	14
Relation entre la direction photo et la réalisation	20 %	13
Direction de la photographie et cadrage : mise à jour des outils de postproduction	32 %	21
Autre	5 %	3
Total des réponses		28
Pas de réponse		38

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La grande majorité des travailleurs de la prise de vue sont intéressés par les équipements de captation, plus particulièrement par les quatre éléments suivants :

- La connaissance du workflow (75 %)
- Le choix de la bonne caméra pour le bon tournage (69 %)
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra Alexa (63 %)
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra RED (56 %)

Un tiers des travailleurs en postproduction visent à développer leur connaissance en équipement de captation. Les sujets les plus retenus sont :

- La connaissance du workflow (78 %)
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra 4K : du tournage au montage (78 %)
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra Alexa (78 %)

Un tiers des techniciens en imagerie et gestion des données numériques a manifesté de l'intérêt pour les équipements de captation, particulièrement pour la **connaissance du workflow**.

Tableau 165 – Compétences à développer en équipement de captation

Équipement de captation	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Connaissance du workflow	29 %	19
Choix de la bonne caméra pour le bon tournage : comparaison des avantages et options	26 %	17
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Alexa (ARRI)	26 %	17
Manipulation et fonctionnalités de la caméra RED	23 %	15
Manipulation et fonctionnalités de la caméra 4K : du tournage au montage	23 %	15
Mise à jour sur les fonctionnalités des caméras et des nouveaux équipements caméras	21 %	14
Techniques et outils d'exposition pour les caméras numériques (« false color », oscilloscope, histogramme, etc.)	20 %	13
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Sony F3-F5-F55	17 %	11
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Black magic	12 %	8
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Panavision	12 %	8
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Canon	11 %	7
Manipulation et fonctionnalités de la caméra Panalex	6 %	4
Autre	3 %	2
Total des réponses		26
Pas de réponse		40

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La grande majorité des travailleurs de la prise de vue sont intéressés par les techniques de captation, dont :

- L'adaptation de la captation à la réalité augmentée (53 %)
- L'adaptation de la captation à la réalité virtuelle (53 %)
- L'influence des effets visuels sur la captation (53 %)

Les techniques de captation ne retiennent pas l'intérêt de beaucoup de travailleurs en postproduction (20 %).

Un tiers des techniciens en imagerie et gestion des données numériques a manifesté de l'intérêt pour les équipements de captation, particulièrement pour la **capture du mouvement**.

Tableau 166 – Compétences à développer en technique de captation

Techniques de captation	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Adaptation de la captation à la réalité virtuelle	24 %	16
Influence des effets visuels sur la captation	23 %	15
Adaptation de la captation à la réalité augmentée	21 %	14
Captation adaptée au multiplateforme	17 %	11
Capture de mouvements (MoCap)	17 %	11
Adaptation de la captation en fonction d'un tournage sur fond vert	15 %	10
Total des réponses		24
Pas de réponse		42

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.5.1.5 Les besoins de développement prioritaires

À l'exception des logiciels, seuls les sujets touchant les transformations de la production audiovisuelle ont permis de dégager un consensus entre les trois principaux groupes professionnels couverts. Des besoins spécifiques ont cependant pu être identifiés pour chacun d'entre eux.

Le tableau suivant met en lumière les compétences prioritaires à développer pour ces trois groupes.

Tableau 167 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
La réalité virtuelle dans le domaine de l'audiovisuel : un futur réaliste ou une illusion ?	45 %	30
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	41 %	27
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	41 %	27

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Certains logiciels intéressent les trois groupes, comme **DaVinci Resolve**, **After Effects** et **Adobe Premiere**, alors que **Pomfort LiveGrade** s'adresse plus particulièrement aux travailleurs de la prise de vue et aux techniciens en imagerie et gestion des données numériques.

Tableau 168 – Compétences à développer en lien avec les logiciels

Logiciels	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
DaVinci Resolve (logiciel de montage)	58 %	38
After Effects (logiciel de montage)	52 %	34
Adobe Premiere (logiciel de montage)	47 %	31
Final Cut Pro X (logiciel de montage)	33 %	22
Pomfort LiveGrade (logiciel d'étalonnage en temps réel)	21 %	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Pour les **travailleurs du secteur de la prise de vue**, les éléments de compétences suivants sont ressortis comme prioritaires :

- Processus créatif de la direction photo : de la réflexion créative à la prise de décision
- La connaissance du workflow
- Le choix de la bonne caméra pour le bon tournage
- Direction de la photographie et cadrage
- L'imagerie à grande gamme dynamique (HDR)

Même si l'échantillon de ce secteur est composé principalement de travailleurs d'expérience, les besoins en développement de compétences exprimés touchent les connaissances de base du métier, comme le processus créatif, le choix de la bonne caméra ou la direction de la photographie. Il y aurait donc lieu d'envisager une formation plus spécialisée adaptée au niveau d'expertise de ces travailleurs d'expérience.

Concernant le **groupe de postproduction**, les compétences retenues proviennent aussi bien du champ de la postproduction, que de la prise de vue ou de la gestion des données numériques :

- Spécificités du montage en 4 K
- Cheminement des données numériques : de la captation à la postproduction
- La connaissance du workflow
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra 4K : du tournage au montage
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra Alexa

Finalement, pour les **techniciens en imagerie et gestion des données numériques**, les besoins en développement des compétences les plus exprimés sont :

- Outils, systèmes informatiques et réseautique
- La coloration
- La connaissance du workflow
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra 4K : du tournage au montage
- La manipulation et les fonctionnalités de la caméra Alexa
- La gestion de son entreprise

Notons que le faible taux de réponse des travailleurs anglophones (moins de 1 %) ne justifie pas le développement d'activités de formation spécifiques en anglais.

4.6 Direction artistique

4.6.1 Les besoins de la direction artistique

4.6.1.1 *Les défis et les enjeux de la direction artistique*

Le secteur artistique subit, comme la majorité des secteurs des productions audiovisuelles, une réduction des budgets et des temps de production. Paradoxalement, la numérisation des procédés a eu comme effet d'allonger le processus créatif : la souplesse des outils numériques encourage les changements perpétuels sur des plans, des dessins, des concepts, etc. et les décisions tardent à être prises. Les propositions artistiques sont élastiques et en constante mouvance puisque n'importe quel ajustement peut être effectué en temps réel. Ce délai quant aux décisions est aussi dû au transfert de responsabilité de la direction artistique vers la postproduction, transfert qui permet de repousser certains enjeux à une étape ultérieure. La vision artistique est déplacée et peut être retravaillée en postproduction puisque les temps de préparation et de production sont réduits au minimum.

La haute définition (HD) a complexifié le travail de direction artistique puisque les moindres détails d'une scène (par exemple une peinture dans le fond d'une pièce) sont nets et précis à l'écran. L'attention aux détails est devenue essentielle dans ce contexte auquel s'ajoute l'importance de contrôler étroitement le placement de produits à l'image. Les procès pour affichage de produits sans autorisation sont une menace constante qui pèse sur les productions.

Selon les participants au groupe de discussion, l'expansion des décors virtuels, des effets visuels et de la réalité virtuelle représente une menace à la fonction de direction artistique. Le département des effets visuels, connexe à la direction artistique, prend de plus en plus d'importance et les responsabilités entre ces deux départements ne sont pas toujours bien définies sur une production. Les concepteurs visuels prennent des décisions qui appartenaient auparavant à la direction artistique. Le contrôle du visuel du film est ainsi partagé entre deux départements qui doivent dorénavant apprendre à travailler ensemble.

Avoir moins de temps de conception, créer plus et plus vite, trouver sa place face au virtuel, résume l'environnement de ce secteur qui déploie des stratégies d'optimisation d'utilisation des logiciels, besoin de perfectionnement qui s'est révélé prioritaire dans cette étude.

4.6.1.2 *Portrait des répondants en direction artistique*

Au total, 174 personnes associées à la direction artistique ont été invitées par l'AQTIS et la DGC pour participer à l'enquête. Finalement, le sondage en ligne a été rempli par 25 répondants, dont 12 directeurs artistiques. Le taux de participation de ce groupe professionnel se situe à 7 %. De plus, sur les 25 répondants, 21 sont francophones et 4 sont anglophones.

On constate qu'une majorité de ces répondants (72 %) exercent une fonction complémentaire à leur fonction principale et une troisième fonction pour 24 % d'entre eux. Il y a donc une forte polyvalence des professionnels consultés.

Tableau 169 – Fonctions de travail des répondants

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Directeur/directrice artistique	48,0 %	12
Dessinateur/dessinatrice	36,0 %	9
Coordonnateur/coordonnatrice de département artistique	28,0 %	7
Concepteur/conceptrice artistique	28,0 %	7
Assistant(e) directeur/directrice artistique	16,0 %	4
Chef dessinateur/dessinatrice	16,0 %	4
Assistant(e) coordonnateur/coordonnatrice artistique	8,0 %	2
Décorateur et accessoiriste	8,0 %	2
Total des réponses		25
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants sont en grande majorité membres de la DGC qui représente la majorité des postes en lien avec la direction et la conception artistique. Cinq répondants font aussi partie de l'AQTIS en même temps.

Tableau 170 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	92,0 %	23
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	24,0 %	6
IATSE Local 514	4,0 %	1
A2C - Association des agences de communication créative	0,0 %	0
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	0,0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
AQA - Alliance Québec Animation	0,0 %	0
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0,0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0,0 %	0
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0,0 %	0
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0,0 %	0
IATSE Local 667	0,0 %	0
Illustration Québec	0,0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,0 %	0
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	0,0 %	0
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0,0 %	0
UDA - Union des artistes	0,0 %	0
Total des réponses		25
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La totalité des répondants habite à Montréal. Le sondage n'a pas permis de joindre des répondants en région.

Tableau 171 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,0 %	0
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	100,0 %	25
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	0,0 %	0
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		25
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La grande majorité des répondants ont plus de 35 ans. Deux cinquièmes d'entre eux ont entre 55 et 64 ans. Les milléniaux sont peu représentés dans ce sondage (12 %).

Tableau 172 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	0,0 %	0
25 à 34 ans	12,0 %	3
35 à 44 ans	24,0 %	6
45 à 54 ans	24,0 %	6
55 à 64 ans	40,0 %	10
65 et plus	0,0 %	0
Total des réponses		25
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un peu plus de deux tiers des répondants n'ont pas suivi de formation dans leur champ de métier, dont la près de la moitié est autodidacte.

Parmi les 13 répondants ayant répondu à la question sur le niveau de scolarité, plus du deux tiers ont fait des études universitaires ou postuniversitaires.

Considérant le faible nombre de répondants dans ce groupe, il est difficile d'étendre cette description à l'ensemble des travailleurs œuvrant dans le domaine de la direction artistique dans le secteur de la production audiovisuelle.

Tableau 173 – Niveau de scolarité des répondants

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	32,0 %	8
Postuniversitaire	12,0 %	3
Collégial	12,0 %	3
Secondaire	0,0 %	0
Total des réponses		13
Pas de réponse		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La majorité des répondants sont des salariés pigistes ou des travailleurs autonomes (76 %).

Tableau 174 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Salarié(e) pigiste	52,0 %	13
Travailleur autonome	24,0 %	6
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	16,0 %	4
Salarié(e) temps partiel	12,0 %	3
Salarié(e) temps plein	4,0 %	1
Autre	4,0 %	1
Total des réponses		25
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En lien avec l'âge des répondants, les années d'expérience accumulées sont en majorité supérieures à 15 ans (56 %). L'échantillon est donc composé d'une majorité de travailleurs expérimentés dans lequel la relève, soit moins de 5 années d'expérience, est peu présente.

Tableau 175 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience en audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	0 %	0
1 à 4 ans	8 %	2
5 à 9 ans	4 %	1
10 à 14 ans	8 %	2
15 à 19 ans	20 %	5
20 à 25 ans	8 %	2
Plus de 25 ans	28 %	7
Total des réponses		16
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Dans le domaine de la direction artistique, les répondants travaillent pour différents secteurs de production, le cinéma étant le plus présent (60 %) et le secteur principal

pour plus d'un tiers des répondants. La totalité de ces répondants du secteur du cinéma travaille sur des longs-métrages.

Le deuxième secteur le plus représenté est celui de la télévision (48 %). Cependant, ce secteur n'est la première source de travail que pour 8 % des répondants et la seconde source de travail pour 28 % des répondants.

Les secteurs de médias numériques, publicité et jeux vidéo sont des secteurs de travail complémentaires puisqu'aucun répondant ne les identifie ni comme secteur principal ni comme secteur secondaire.

Tableau 176 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants produisent de la musique à l'image

Secteur audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	60,0 %	15
Télévision	48,0 %	12
Publicité	36,0 %	9
Médias numériques	24,0 %	6
Jeu vidéo	20,0 %	5
Total des réponses		15
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un peu plus de la moitié des répondants travaillent sur des productions québécoises (56 %). Les autres types de production sont également bien représentés. Un peu moins de la moitié travaillent sur des coproductions internationales, un tiers sur des productions américaines, un quart sur des productions interprovinciales et 20 % sur des productions européennes.

Tableau 177 – Types de productions audiovisuelles

Types de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	56,0 %	14
Coproductions internationales	44,0 %	11
Productions américaines	36,0 %	9
Coproductions interprovinciales	24,0 %	6
Productions européennes	20,0 %	5
Total des réponses		17
Pas de réponse		8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les travailleurs consultés sont majoritairement des membres de la DGC. Cet échantillon travaille en direction artistique et est principalement composé des directeurs artistiques montréalais de plus de 35 ans. Ces derniers travaillent principalement sur des longs-métrages cinéma tant sur des productions québécoises que des coproductions internationales ou américaines et même interprovinciales, depuis plus de 15 ans, comme pigistes et/ou travailleurs autonomes.

4.6.1.3 Les besoins de développement des compétences

Onze champs de compétences avaient été identifiés lors des groupes de discussion pour répondre aux défis et enjeux du secteur de la direction et de la conception artistique.

L'analyse des résultats met en lumière l'ordre d'importance accordée par les répondants à chacun de ces champs de compétences.

Le tableau 178 montre que tous les champs de compétences ont été jugés importants par au moins le tiers des personnes consultées, sauf pour la santé et sécurité qui n'est jugée importante que par 28 % des répondants.

Tableau 178 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Dessin et création artistique	84,0 %	21
Logiciels	84,0 %	21
Évolution du secteur audiovisuel	80,0 %	20
Scénographie et décors	76,0 %	19
Direction artistique et conception artistique	68,0 %	17
Gestion d'une équipe	48,0 %	12
Effets visuels numériques	48,0 %	12
Relations interpersonnelles	44,0 %	11
Entrepreneuriat et gestion de carrière	40,0 %	10
Coordination du travail	36,0 %	9
Santé et sécurité	28,0 %	7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois champs de compétences en lien avec leur pratique artistique ressortent comme les besoins les plus importants pour plus de trois répondants sur quatre. Ce sont :

1. Le dessin et la création artistique
2. L'utilisation des logiciels
3. La scénographie et les décors

Le dessin et la création artistique ont été identifiés dans les groupes de discussion comme étant le cœur de leur travail. Cependant, selon le constat des participants, l'utilisation généralisée des outils numériques a fait perdre l'usage et l'habileté de la création traditionnelle sur papier. Selon les participants, cette compétence fondamentale devrait être remise de l'avant. Dans le même ordre d'idée, la scénographie et les décors réfèrent à des savoir-faire de base dont les principes doivent être connus et respectés.

En parallèle et en complément, la maîtrise des logiciels est essentielle pour répondre à l'accélération constante du processus créatif.

Important enjeu transversal, le besoin de mieux comprendre l'évolution du secteur de l'audiovisuel est également bien présent dans ce groupe de répondants (80 %).

Les besoins de développement des compétences sont présentés ensuite dans l'ordre décroissant du tableau 178.

Les besoins de développement en dessin et création artistique

Les deux besoins significatifs de ce champ de compétences allient création numérique, avec la **modélisation et image de synthèse**, et création traditionnelle, avec le **dessin technique**.

Cette double orientation des besoins de développement reflète la réalité des métiers artistiques : une formation fondamentale doit soutenir l'utilisation des outils numériques.

Tableau 179 – Compétences à développer en dessin et création artistique

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Modélisation et image de synthèse	56,0 %	14
Dessin technique	40,0 %	10
Création en arts visuels	24,0 %	6
Dessin de modèle	24,0 %	6
Arts visuels et médiatiques	20,0 %	5
Sculpture, moulure	16,0 %	4
Storyboard	16,0%	4
Photographie	12,0 %	3
Bases du métier de dessinateur	8,0 %	2
Techniques de peinture	8,0 %	2
Autre	4,0 %	1
Total des réponses		17
Pas de réponse		8

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement sur des logiciels

Comme mentionné précédemment, la maîtrise des logiciels semble indispensable à la survie dans ce secteur où la rapidité d'exécution est mise en valeur. Rappelons que 84 % des répondants ont identifié ce besoin de développement.

Les trois logiciels identifiés significativement sont des logiciels de traitement et de création d'images, en lien direct avec le cœur du métier des directeurs et des concepteurs artistiques : **Photoshop**, **Illustrator** et **Sketchup**.

Tableau 180 – Compétences à développer en utilisation de logiciels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Photoshop (logiciel d'imagerie et retouche de photos)	52,0 %	13
Illustrator (logiciel d'infographie)	44,0 %	11
Sketchup (logiciel de création d'images 3D)	40,0 %	10
Logiciels de partage de fichiers (Dropbox, We transfer, Google drive, etc.)	32,0 %	8
FileMaker Pro (logiciel de rapport de coûts et base de données)	28,0 %	7
Rhino - 3D (logiciel de modélisation 3D)	28,0 %	7
ZBrush (logiciel de modélisation 3D)	28,0 %	7
After Effects: caméra, lumière et faux 3D	20,0 %	5
After Effects: effets et animations	20,0 %	5
After Effects: postproduction	16,0 %	4
Revit (logiciel de modélisation des données du bâtiment)	16,0 %	4
SolidWorks (logiciel de CAO 3D)	16,0 %	4
3DS MAX (logiciel de modélisation, d'animation et de rendu 3D)	12,0 %	3
Impression 3D	12,0 %	3
Maya (logiciel d'animation 3D)	12,0 %	3
InDesign (logiciel d'infographie)	8,0 %	2
Mudbox (logiciel de modélisation 3D)	8,0 %	2
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	4,0 %	1
FormZ (logiciel de modélisation 3D)	4,0 %	1
Layout (logiciel de mise en page de photos)	4,0 %	1
Infonuagique (Cloud computing)	0,0 %	0
Total des réponses		20
Pas de réponse		5

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en scénographie et décors

L'estimation des coûts de construction d'un décor (44 %), est la première compétence significative identifiée hors du secteur de la création artistique, puisqu'il s'agit d'une compétence qui relève de la logistique. Elle répond cependant à l'un des défis identifiés lors des groupes de discussion : la réduction des budgets.

D'autre part, deux répondants sur cinq ont exprimé vouloir développer des compétences sur **l'impact du format des lentilles sur la captation des décors**. L'évolution des caméras HD et maintenant UHD exigent des directeurs et concepteurs artistiques de bien saisir ces impacts pour être en mesure de créer des décors adaptés.

Également, deux répondants sur cinq sont intéressés par **l'architecture et la scénographie**. Les participants au groupe de discussion ont affirmé qu'il s'agit de savoirs fondamentaux sur lesquels peuvent se greffer les compétences plus spécifiques.

Tableau 181 – Compétences à développer en scénographie et décors

Scénographie et décors	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Estimation des coûts de construction d'un décor	44,0 %	11
Caméra : comment les formats de lentilles influencent la captation des décors	40,0 %	10
Architecture et scénographie	40,0 %	10
Lumière et éclairage d'un décor	32,0 %	8
Création de décors en studio virtuel	32,0 %	8
Effets visuels numériques	28,0 %	7
Direction photo et éclairage des décors	28,0 %	7
Préparation des décors	24,0 %	6
Colorisation des décors	24,0 %	6
Effets spéciaux mécaniques	24,0 %	6
Mise en scène en décors de synthèse	20,0 %	5
Mise en lumière en studio virtuel	16,0 %	4
Maquette et storyboard	16,0 %	4
Montage des décors	12,0 %	3
Total des réponses		18
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en direction et conception artistique

La multiplication des plateformes de diffusion, défi identifié lors des groupes de discussion, apparaît dans le besoin d'être mieux formé à **l'approche multimédia de la direction artistique**. Amenés à travailler généralement sur des productions d'ampleur, comme les longs métrages pour le cinéma, les travailleurs en direction artistique aimeraient aussi faire leur place sur des productions moins traditionnelles dont les budgets sont plus restreints.

Tableau 182 – Compétences à développer en direction et conception artistique

Direction et conception artistique	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Direction artistique multimédia	44,0 %	11
Création d'une identité visuelle	24,0 %	6
Direction artistique dans un environnement HD	28,0 %	7
Direction artistique sur une production en réalité virtuelle	28,0 %	7
Direction artistique en postproduction	28,0 %	7
Total des réponses		14
Pas de réponse		11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en effets visuels numériques

Le seul besoin à avoir suscité un certain intérêt des répondants concerne la **création de décors en images de synthèse**. Ce besoin est complémentaire avec le besoin exprimé par les travailleurs du département artistique d'améliorer leurs compétences en modélisation et image de synthèse au tableau 179.

Tableau 183 – Compétences à développer en effets visuels numériques

Effets visuels numériques	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Création de décors en images de synthèse	36,0 %	9
Travail avec le département d'effets visuels	28,0 %	7
Les nouvelles technologies et la réalité virtuelle	20,0 %	5
Traitement d'images et de photographies	16,0 %	4
Tendances en matière d'effets visuels (compositing, set-extension, roto)	16,0 %	4
Masquage de produits	4,0 %	1
Total des réponses		14
Pas de réponse		11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.6.1.4 Besoins prioritaires et recommandations

Le tableau 184 contient tous les besoins de formation qui ont été retenus par au moins 40 % des répondants ou 10 personnes. Ce tableau met en lumière le faible nombre de répondants de ce groupe professionnel.

Tableau 184 – Compétences à développer en priorité retenues par 40 % des répondants

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Modélisation et image de synthèse	56,0 %	14
Photoshop (logiciel d'imagerie et retouche de photos)	52,0 %	13
Illustrator (logiciel d'infographie)	44,0 %	11
Estimation des coûts de construction d'un décor	44,0 %	11
Direction artistique multimédia	44,0 %	11
Dessin technique	40,0 %	10
Sketchup (logiciel de création d'images 3D)	40,0 %	10
Caméra : comment les formats de lentilles influencent la captation des décors	40,0 %	10
Architecture et scénographie	40,0 %	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La **modélisation et image de synthèse** est identifiée comme un besoin par un peu plus de la moitié des répondants. Les répondants aspirent à développer leurs compétences de base en **dessin technique** dans ce domaine et veulent aussi développer leur capacité à **créer des décors en image de synthèse**.

Les logiciels priorisés constituent aussi des outils de travail de base pour les concepteurs de décors. Il ne s'agit donc pas pour les répondants de produire des effets visuels, mais bien de préparer les plans pour les décors dans une production audiovisuelle.

Plusieurs des besoins énumérés dans le tableau 185 n'ont retenu l'attention que d'une dizaine de personnes. Cependant, ces besoins font résonnance avec les propos tenus dans les groupes de discussion. Comme le nombre de répondants est limité, il est difficile de prétendre avec certitude qu'il s'agit bien de priorités de développement pour l'ensemble de la population de 174 travailleurs en direction et conception artistique.

Tableau 185 – Compétences à développer retenues par au moins 40 % des répondants du groupe de direction artistique

Compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Modélisation et image de synthèse	56,0 %	14
Photoshop (logiciel d'imagerie et retouche de photos)	52,0 %	13
Illustrator (logiciel d'infographie)	44,0 %	11
Estimation des coûts de construction d'un décor	44,0 %	11
Direction artistique multimédia	44,0 %	11
Dessin technique	40,0 %	10
Sketchup (logiciel de création d'images 3D)	40,0 %	10
Caméra : comment les formats de lentilles influencent la captation des décors	40,0 %	10
Architecture et scénographie	40,0 %	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, le taux de réponse des travailleurs anglophones (16 %) est insuffisant pour justifier le développement d'activités de formation spécifiques en anglais.

4.7 Artisans

4.7.1 Les besoins de développement des compétences des artisans

4.7.1.1 Les défis et enjeux des artisans

Les défis identifiés lors des groupes de discussion sont communs à la plupart des métiers d'artisans :

- Sentiment de manque de reconnaissance de leur savoir-faire,
- Frontières plus imprécises entre les métiers,
- Manque de formation spécialisée de la relève.

Ces trois défis rappellent le nouveau paradigme de la chaîne de production audiovisuelle où tout intervenant, grâce aux équipements numériques, peut opérer dans des rôles connexes au sien ou sans formation particulière. La valeur artistique et les savoir-faire sont mis à mal dans ce nouveau modèle.

Une grande résistance à la polyvalence s'est manifestée lors des groupes de discussion même si cette tendance va croissante puisque les productions audiovisuelles tendent à diminuer leurs coûts, notamment en réduisant le nombre d'intervenants.

Ces défis s'inscrivent dans des conditions de travail difficiles dues à l'accélération de la production en parallèle à des budgets restreints ainsi que des délais de préparation réduits ou supprimés. Ces conditions provoquent une perte de qualité ressentie dans presque tous les secteurs de ce groupe d'artisans.

Le manque de reconnaissance du savoir-faire s'est manifesté plus particulièrement dans le groupe de CCM dont les artisans plus expérimentés sont confrontés à une relève qu'ils décrivent comme peu formée, manquant d'éthique de travail et ayant de fausses attentes par rapport au métier. Avides de faire reconnaître leurs compétences dans un contexte de production accéléré tout en étant témoin d'une nouvelle génération qui s'adapte mieux au nouveau paradigme de la chaîne de production, les artisans CCM de nos groupes de discussion vivent et expriment beaucoup de frustration.

Les conditions de la prise de son, des machinistes et éclairagistes dans les tournages audiovisuels se sont, quant à eux, améliorées avec la généralisation des technologies numériques. En particulier, ces artisans profitent de la nouvelle technologie pour travailler avec un matériel plus compact, moins lourd et plus performant (ex. : les consoles d'éclairage, les lampes DEL, liaisons sans fil, etc.).

Notons que la participation aux groupes de discussion a été faible, indiquant peut-être un manque d'intérêt pour le perfectionnement professionnel, notamment de la jeune génération, peu représentée dans les sondages. Cette faible représentativité confirme aussi la préoccupation des plus expérimentés de voir les compétences de leur métier dévalorisées.

4.7.1.2 Le portrait des artisans

En mars, l'AQTIS et IATSE 514 ont fait parvenir à 2 148 artisans membres un courriel les invitant à participer à une enquête dont l'objectif visait à identifier les besoins de formation continue des artisans travaillant sur les productions audiovisuelles. Au total, le sondage en ligne a été rempli par 124 personnes pour un taux de participation global de ce groupe d'artisans de 6 %. Ces répondants se répartissent dans 11 champs d'expertise spécifiques.

Tableau 186 – Champs d'expertise des répondants

Champs d'expertise	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Costume	21,8 %	27
Son	16,9 %	21
Transport	16,1 %	20
Accessoires	16,1 %	20
Décors	16,1 %	20
Éclairage	15,3 %	19
Maquillage	8,1 %	10
Coiffure	8,1 %	10
Effets spéciaux mécaniques	7,3 %	9
Machiniste/gréeur	7,3 %	9
Effets visuels	5,6 %	7
Total des réponses		124
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Soulignant la préoccupation face à la porosité des frontières entre les fonctions, largement exprimée en groupes de discussion, seuls 19 % des répondants occupent une fonction secondaire et moins de 1 % une troisième fonction. Ce résultat confirme leur réticence face à la polyactivité et leur refus d'effectuer des tâches connexes à leur métier principal.

Les répondants sont membres de l'AQTIS en grande majorité (tableau 187). Plus de la moitié de ces répondants (58 %) font partie aussi partie de IATSE 514.

Tableau 187 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	93,5 %	116
IATSE Local 514	54,0 %	67
UDA - Union des artistes	2,4 %	3
IATSE Local 667	1,6 %	2
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	1,6 %	2
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	1,6%	2
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0,8 %	1
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	0,0 %	0
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	0,0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,0 %	0
Illustration Québec	0,0 %	0
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0,0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0,0 %	0
AQFPF - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	0,0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0,0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
A2C - Association des agences de communication créative	0,0 %	0
Total de réponses		124
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La presque totalité des répondants habite à Montréal. Seuls 2 répondants habitent l'un à Québec et l'autre en Montérégie. Le sondage n'a pas permis de joindre des répondants des régions en quantité significative alors qu'environ 40 % des membres de l'AQTIS habitent hors de l'île de Montréal.

Tableau 188 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,8 %	1
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie		0
06 Montréal	98,4 %	122
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval		0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	0,8 %	1
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		124
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 189 démontre que les répondants sont bien répartis dans les différentes tranches d'âges de la population active, entre 25 et 64 ans.

Tableau 189 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	2,4 %	3
25 à 34 ans	17,7 %	22
35 à 44 ans	26,6 %	33
45 à 54 ans	26,6 %	33
55 à 64 ans	24,2 %	30
65 et plus	2,4 %	3
Total des réponses		124
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La majorité des répondants ont une formation universitaire (31 %) ou collégiale (33 %) dans leur champ de métier ou un champ connexe. Une personne sur trois est cependant autodidacte, formée sur les plateaux de tournage en mode compagnonnage ou stagiaire. De ce qui a été exprimé lors des groupes de discussion, cette dernière tendance prend de l'ampleur.

Tableau 190 – Niveau de scolarité des répondants

Niveau de scolarité	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Collégial	33,1 %	41
Universitaire	31,5 %	39
Secondaire	7,3 %	9
Autre	4,8 %	6
Post-universitaire	0,8 %	1
Total des réponses		93
Pas de réponse		28

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces artisans travaillent majoritairement comme pigistes et, pour un tiers des répondants, comme travailleurs autonomes sur les différentes productions audiovisuelles.

Tableau 191 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Salarié(e) pigiste	72,6 %	90
Travailleur autonome	33,1 %	41
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise	11,3 %	14
Salarié(e) temps plein	5,6 %	7
Salarié(e) temps partiel	5,6 %	7
Autre (veuillez préciser)		6
Total de réponses		124
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En lien avec l'âge des répondants, les catégories d'années d'expérience sont bien représentées dans l'échantillon. La relève, soit les artisans de moins de 5 années d'expérience dans le secteur ne composent que 12 % de l'échantillon alors que les mi-carrière, soit de 5 à 14 ans, sont 25 % et que le groupe des plus expérimentés représente plus de la moitié des répondants. Soulignons que la catégorie de plus de 25 ans d'expérience est la plus nombreuse dans l'échantillon.

Tableau 192 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Années d'expérience	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	0,0 %	0
1 à 4 ans	12,1 %	15
5 à 9 ans	15,3 %	19
10 à 14 ans	10,5 %	13
15 à 19 ans	15,3 %	19
20 à 25 ans	15,3 %	19
Plus de 25 ans	21,8 %	27
Total des réponses		112
Pas de réponse		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les artisans de notre échantillon travaillent majoritairement en cinéma et en télévision pour la production de longs métrages de fiction. Les résultats montrent que les répondants bougent d'un secteur à l'autre. Le cinéma et la télévision constituent les principaux secteurs pourvoyeurs de travail pour neuf artisans sur dix, alors que la publicité, les médias numériques et les jeux vidéo font plutôt office de secteurs de travail complémentaires.

Tableau 193 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants travaillent

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	77,4 %	96
Télévision	75,0 %	93
Publicité	54,8 %	68
Médias numériques	32,3 %	40
Jeu vidéo	20,2 %	25
Autre	7,3 %	9
Total des réponses		109
Pas de réponse		15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les artisans exercent leur métier principalement sur des productions québécoises et américaines. Les coproductions internationales occupent aussi une place importante pour plus de 40 % des artisans consultés.

Les autres types de productions, européennes et interprovinciales, tendent à prendre de l'importance puisque près de la moitié des répondants sont appelés à y travailler.

Tableau 194 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants travaillent

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	80,6 %	100
Productions américaines	61,3 %	76
Coproductions internationales	41,9 %	52
Productions européennes	24,2 %	30
Coproductions interprovinciales	19,4 %	24
Total des réponses		112
Pas de réponse		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les artisans de notre échantillon sont des travailleurs autonomes et/ou des pigistes, qui travaillent majoritairement sur des longs-métrages en cinéma et en télévision pour des types variés de productions audiovisuelles. Ils représentent un large éventail en termes d'âge et d'années d'expérience. Toutefois, la relève est sous représentée dans l'échantillon. Il sera difficile de cibler des besoins spécifiques pour ce groupe d'artisans.

4.7.1.3 Les besoins de développement des compétences

Les artisans devaient identifier leurs besoins de formation continue pour être en mesure de faire face aux défis et enjeux professionnels rencontrés. Quinze champs de compétences décrivent les défis et enjeux de compétences abordés lors des groupes de discussion.

Les besoins en développement de compétences liées aux métiers spécifiques seront d'abord analysés groupe par groupe. Ensuite, les besoins de développement de compétences transversales seront présentés pour l'ensemble des métiers.

Pour les données propres à chacun des métiers d'artisans, les pourcentages sont calculés selon le nombre de répondants dans chacun des corps de métier et non sur le nombre total de l'échantillon des artisans.

Les champs de compétences sont présentés ci-dessous dans l'ordre décroissant d'intérêt par l'ensemble des répondants du sondage. Pour chacun des champs d'expertise, le calcul des pourcentages se fera sur le total des réponses à ce champ spécifique.

Les besoins de développement en costume

Vingt-sept répondants de notre échantillon d'artisans travaillent comme costumier en fonction principale. Notons qu'aucun répondant n'occupe cette fonction en travail secondaire ou complémentaire.

Le tableau ci-dessous montre que 42 artisans ont manifesté de l'intérêt à développer des compétences en costume. Il y a donc 15 artisans qui ne travaillent pas dans le secteur des costumes qui aimeraient y être formés. Ce sont essentiellement des accessoiristes et décorateurs ainsi que des travailleurs dans le transport.

Deux compétences suscitent l'intérêt d'au moins 40 % des répondants :

- Élaboration et suivi d'un budget pour les costumes
- Recherche de costumes pour la production d'effets visuels.

La première compétence identifiée fait écho à la préoccupation exprimée lors des groupes de discussion quant à la nécessité de suivre les budgets au plus serré. Les travailleurs de ce secteur sont maintenant tenus d'optimiser les budgets des costumes et de justifier leurs dépenses.

Le second besoin en développement répond à la croissance de l'industrie des effets visuels présentés en première partie de ce rapport.

Tableau 195 – Compétences à développer en costume

Costume	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Élaboration et suivi d'un budget pour les costumes	47,6 %	20
Recherche de costumes pour la production d'effets visuels	40,5 %	17
Planification des étapes de production pour la conception de costumes	33,3 %	14
Histoire des costumes pour le cinéma et la télévision	33,3 %	14
Histoire du costume : 1890-1920	31,0 %	13
Histoire du costume : 1940-1960	31,0 %	13
Histoire du costume : 1860-1900	28,6 %	12
Adapter sa conception de costumes à l'analyse du scénario	26,2 %	11
L'habillage des coiffures d'époque	21,4 %	9
Techniques de couture et d'ajustement de costume	19,0 %	8
Autre, s'il y a lieu :	19,0 %	8
Le costume en harmonie avec la coiffure	9,5 %	4
Total des réponses		42
Pas de réponse		82

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en décors

Quarante répondants de notre échantillon d'artisans travaillent principalement ou en fonction secondaire dans le secteur des décors et des accessoires et 38 d'entre eux ont identifié d'importants besoins de développement de leurs compétences dans ce champ d'expertise.

Trois artisans sur quatre de ce groupe professionnel sont particulièrement préoccupés d'acquérir une meilleure connaissance de l'**impact des caméras sur les décors, les textures, la lumière et l'éclairage**. Depuis la venue du numérique, il est devenu essentiel de modifier les façons de créer des décors puisque les caméras HD et VHD sont de plus en plus précises et accentuent les défauts de construction.

Les technologies numériques facilitent le travail des artisans en décor et accessoires, mais exigent de leur part de développer leurs compétences pour les utiliser dans le cadre de leur travail, notamment :

- Intégration d'éléments de décors réels et de décors en images de synthèse
- Maquette et storyboard
- Effets de la colorisation sur les décors
- Le décor en virtuel

Ces pistes de développement nécessitent aussi la maîtrise de logiciels et les artisans en décors et accessoires représentent 75 % des personnes qui ont exprimé un intérêt face aux deux logiciels suivants :

- Sketchup (logiciel de création d'images 3 D)
- Photoshop (logiciel d'imagerie et de retouche de photos)

Tableau 196 – Compétences à développer en décors

Décors	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Impact des types de caméras sur les décors, les textures, la lumière et l'éclairage	74,4 %	29
Architecture et scénographie	69,2 %	
Intégration d'éléments de décors réels et de décors en images de synthèse	56,4 %	22
Analyse de concept visuel	48,7 %	19
Maquette et storyboard	48,7 %	19
Styles et aménagements selon les époques	46,2 %	18
Effets de la colorisation sur les décors	46,2 %	18
Le décor en virtuel	43,6 %	17
Agencement des couleurs	30,8 %	12
Autre	7,7 %	3
Total des réponses		39
Pas de réponse		85

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, on trouve dans le tableau 196 trois autres besoins plus traditionnels de la pratique artistique en décor qui sont aussi retenus par plus de 40 % des artisans en décors et accessoires. Ces besoins disciplinaires sont :

- Architecture et scénographie
- Analyse de concept visuel
- Styles et aménagements selon les époques

Le sondage proposait aux artisans un ensemble de techniques artisanales en décors. Ces techniques suscitent l'intérêt de plus de 90 % des décorateurs et accessoiristes.

En premier lieu, près des deux tiers de ces répondants souhaitent développer leurs **techniques de patine**. Ensuite, un peu plus de la moitié d'entre eux manifestent de l'intérêt pour les techniques liées à la **lumière et à l'éclairage d'un décor**. De même, plus de 40 % de ces artisans convergent aussi vers les deux techniques artisanales suivantes :

- Peinture scénique
- Textiles et décoration

Tableau 197 – Compétences à développer en techniques artisanales en décors

Techniques artisanales en décors	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Patine (bois, cuir, bronze, marbre)	64,9 %	24
Lumière et éclairage d'un décor	59,5 %	22
Peinture scénique	45,9 %	17
Textiles et décoration	45,9 %	17
Plâtre - moulure	37,8 %	14
Menuiserie	27,0 %	10
Soudure	13,5 %	5
Autre	2,7 %	1
Total des réponses		37
Pas de réponses		87

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les décorateurs et accessoiristes ont aussi manifesté de l'intérêt à développer des compétences en **logistique de décors et accessoires** dans une proportion de 85 %. Un peu plus de la moitié d'entre eux ont exprimé vouloir développer des compétences de **montage et de préparation de décor**.

Le **contexte de production en HD** suscite près de la moitié des décorateurs et accessoiristes à développer leurs compétences d'**organisation et de planification du travail de conception de décors et accessoires**.

Enfin, deux autres compétences retiennent l'attention de plus de 40 % des artisans en décors et accessoires. Il s'agit de :

- Adapter sa conception de décor à l'analyse du scénario
- Inventaire d'accessoires et de mobiliers et méthode de recherche

Tableau 198 – Compétences à développer en logistique de décors et accessoires

Logistique de décors et accessoires	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Montage et préparation de décor	52,9 %	18
Organisation et planification du travail de conception de décors et accessoires en contexte HD	47,1 %	16
Adapter sa conception de décor à l'analyse du scénario	44,1 %	15
Inventaire d'accessoires et de mobiliers et méthode de recherche	44,1 %	15
Le rôle d'assistant aux décors	35,3 %	12
Manipulation de tableaux	23,5 %	8
Déplacement de meubles rares	20,6 %	7
Impact des types de tournage sur les meubles et les décors (confection, nombre, état)	20,6 %	7
Gestion d'un entrepôt	20,6 %	7
Manipulation de tissus et de rideaux	17,6 %	6
Chauffage de camion	5,9 %	2
Total des réponses		34
Pas de réponses		90

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en effets visuels

Seuls trois artisans de notre échantillon occupent une fonction dans les effets visuels, mais trente-trois artisans d'autres secteurs ont manifesté de l'intérêt pour développer leurs compétences dans ce champ d'expertise.

Les décorateurs constituent 42 % des artisans qui manifestent un intérêt particulier pour les compétences en effets visuels. Deux compétences en lien avec la tendance de numérisation de la création des décors sont identifiées par près de sept répondants sur dix :

- Création de décors en studio virtuel
- Décors de synthèse
- Nouveaux outils en création d'effets visuels

Enfin, un peu plus de la moitié des répondants expriment de l'intérêt à développer leurs compétences en **colorisation sur les décors** et en **intégration de personnages virtuels**.

Tableau 199 – Compétences à développer en effets visuels

Effets visuels	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Création de décors en studio virtuel	72,7 %	24
Décors de synthèse	72,7 %	24
Nouveaux outils en création d'effets visuels	69,7 %	23
Colorisation sur les décors	54,5 %	18
Intégration de personnages virtuels	54,5 %	18
Gestion de données des effets visuels	33,3 %	11
Autre	9,1 %	3
Total des réponses		33
Pas de réponse		91

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en son

Vingt et un artisans de notre échantillon travaillent dans le domaine du son et trente artisans ont manifesté de l'intérêt pour ce secteur, la différence s'expliquant par un intérêt particulier pour ce champ de compétence par les personnes travaillant en transport.

Neuf compétences sont identifiées comme besoin de développement pour ce groupe de répondants. La plupart de ces compétences touchent au savoir-faire de base de la prise de son. Ce sont :

- Techniques de prise de son
- Équipements et système d'enregistrement
- Pose des micros sans-fil et gestion des interférences
- Gestion de la radio-fréquence
- Enregistrements dans des conditions difficiles
- Entretien des équipements de son

Notons que 67 % des artisans du domaine du son ont fait des études dans un champ connexe à leur métier ou sont autodidactes, ce qui peut expliquer leur besoin de se perfectionner sur un large spectre de compétences.

La moitié des répondants de ce groupe a aussi exprimé des besoins plus spécifiques, tels qu'une meilleure connaissance de la **prise de son pour la réalité virtuelle** qui marque l'intérêt croissant de l'industrie pour cette technologie.

Également, la **synchronisation son-image**, compétence retenue par près de la moitié des artisans de ce groupe est un signe de la tendance à la polyactivité puisque cette activité n'est en général pas du registre du preneur de son, mais de l'assistant monteur.

Tableau 200 – Compétences à développer en son

Son	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Techniques de prise de son	60,0 %	18
Équipements et systèmes d'enregistrement	60,0 %	18
Prise de son pour la réalité virtuelle	50,0 %	15
Pose des micros sans-fil et gestion des interférences	50,0 %	15
Synchronisation son-image	46,7 %	14
Gestion de la radio-fréquence	46,7 %	14
Enregistrement dans des conditions difficiles	46,7 %	14
Prise de son avec des équipements de type vidéo légère et double système	43,3 %	13
Entretien des équipements de son	40,0 %	12
Posture pour les perchistes	36,7 %	11
Gestion et transfert des données numériques	36,7 %	11
Techniques d'installation de l'équipement audio	30,0 %	9
Fonds sonores (playback) au cinéma	30,0 %	9
Montage de musique de film pour fonds sonore (playback)	30,0 %	9
Le câblage sur un plateau	23,3 %	7
Analyse du scénario pour identifier les besoins de fonds sonores (playback)	23,3 %	7
Système de hauts-parleurs PA pour sonorisation « live »	20,0 %	6
Bruitage	16,7 %	5
Métier de perchiste en fiction pour le cinéma et la téléserie	10,0 %	3
Autre	6,7 %	2
Total des réponses		30
Pas de réponse		94

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en éclairage

Dix artisans de notre échantillon occupent une fonction principale ou secondaire en éclairage et vingt-six artisans ont manifesté de l'intérêt à développer leurs compétences dans ce secteur, dans tous les métiers en particulier dans ceux du transport.

Plus de sept répondants sur dix aimeraient être formés sur les **nouvelles technologies et les nouveaux équipements d'éclairage**. Comme exprimé lors des groupes de discussion, le matériel d'éclairage est en constante évolution pour faciliter sa manipulation tout en augmentant sa qualité. La mise à jour continue de ses connaissances sur l'équipement est donc importante dans ce contexte en constante évolution.

Près de deux tiers des répondants expriment le besoin de mieux comprendre le lien entre **l'éclairage et la photographie**. Cet intérêt exprime le besoin de mieux répondre aux intentions du D.O.P.

Tableau 201 – Compétences à développer en éclairage

Éclairage	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Nouvelles technologies et nouveaux équipements d'éclairage	73,1 %	19
Éclairage et photographie (qualité de la lumière, utilisation d'un diffuseur, température de couleur)	65,4 %	17
Notions de postproduction et d'étalonnage	42,3 %	11
Notions d'électricité	38,5 %	10
Effets de lumière sur les coiffures et perruques	38,5 %	10
Utilisation des outils : colorimètre, pose-mètre, appareils d'éclairage	34,6 %	9
Console d'éclairage	34,6 %	9
Notions de montage de machinerie	23,1 %	6
	Total des réponses	26
	Pas de réponse	98

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en effets spéciaux mécaniques

Neuf artisans de notre échantillon occupent des fonctions dans les effets spéciaux mécaniques, dont cinq en fonction secondaire. Vingt-deux artisans, majoritairement des décorateurs, ont manifesté de l'intérêt pour développer leurs compétences dans ce champ.

Les deux compétences les plus choisies sont très spécifiques, la **pyrotechnique** et la **création des effets d'atmosphère**.

Plus de la moitié des artisans de ce groupe aimeraient développer leurs connaissances de **base sur les effets mécaniques**. Ces répondants travaillent en majorité comme décorateurs ou accessoiristes (69 %) et sont amenés à utiliser des techniques d'effets mécaniques sur les décors.

Enfin, la moitié des répondants expriment le besoin de développer leur compétence de **lecture de plans**.

Tableau 202 – Compétences à développer en effets spéciaux mécaniques

Effets spéciaux mécaniques	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Pyrotechnique	68,2 %	15
Création des effets d'atmosphère (pluie, vent, fumée)	68,2 %	15
Les bases des effets mécaniques	59,1 %	13
Lecture de plans	50,0 %	11
Adaptation de son travail à l'analyse du scénario	40,9 %	9
Utilisation du gaz propane	36,4 %	8
Autre	9,1 %	2
	Total des réponses	22
	Pas de réponses	102

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en maquillage

Dix artisans de notre échantillon travaillent en tant que maquilleurs et vingt artisans, dont des costumiers, coiffeurs, accessoiristes et décorateurs, ont de l'intérêt à développer leurs compétences dans ce secteur. Ceci illustre bien les changements qui prennent place dans les productions et la tendance à la porosité des frontières entre les métiers.

Cinq des compétences choisies par plus de 40 % des répondants de ce groupe relèvent des techniques de maquillage :

- Effets spéciaux en maquillage et métamorphoses
- Prothèses
- Techniques de maquillage
- Vieillissement d'un personnage
- Rajeunissement d'un personnage

Les participants au groupe de discussion ont insisté sur le fait que de nombreux jeunes maquilleurs commencent dans ce métier sans maîtriser toutes les techniques indispensables au maquillage, comme les techniques de postiche, de ressemblance ou de vieillissement. Alors que la réalisation d'un maquillage crédible soutient la vraisemblance de l'histoire.

La moitié des répondants manifestent un intérêt à développer **l'harmonie entre les services de coiffure et de maquillage**. Tel que discuté lors des groupes de discussion, la tension sur les plateaux de tournage, due au rythme effréné de la production, a tendance à altérer l'ambiance du travail d'équipe. Les secteurs maquillage et coiffure, étroitement liés, en subissent aussi les conséquences.

Tableau 203 – Compétences à développer en maquillage

Maquillage	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Effets spéciaux en maquillage et métamorphoses	65,0 %	13
Prothèses	60,0 %	12
Techniques de maquillage	55,0 %	11
Développement de l'harmonie entre les services coiffure et maquillage	50,0 %	10
Vieillissement d'un personnage	45,0 %	9
Rajeunissement d'un personnage	40,0 %	8
Planification des étapes de production pour la conception de maquillage	35,0 %	7
Maquillages négroïdes	35,0 %	7
Adapter sa conception de maquillage à l'analyse du scénario	30,0 %	6
Maquillages en fonction de la morphologie du visage	25,0 %	5
Agencement des couleurs en maquillage	20,0 %	4
Autre	10,0 %	2
Total des réponses		20
Pas de réponse		104

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement comme machiniste et gréeur

Sept artisans de notre échantillon travaillent comme machinistes ou gréeurs, dont cinq en fonction secondaire et 16 artisans, majoritairement en décors et en éclairage, ont manifesté de l'intérêt pour ce champ de compétences.

Pratiquement toutes les compétences identifiées pour ce secteur représentent un besoin de formation pour plus de la moitié des répondants (tableaux 204 et 205). L'intérêt est élevé pour l'ensemble des compétences présentées dans le tableau suivant.

Les compétences de machiniste et de gréage sont particulièrement utiles pour les travailleurs en décors et en éclairage pour la mise en place de leur matériel et équipement.

Notons aussi que 75 % des personnes qui exercent dans ce champ de métier sont autodidactes ou ont fait des études dans un champ connexe à leur métier.

Le **calcul des charges** et les **règlements et normes du travail du gréage** sont retenus par plus de quatre répondants sur cinq.

Tableau 204 – Compétences à développer comme machiniste

Machiniste	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Calcul des charges	82,4 %	14
Robotisation de la machinerie	76,5 %	13
Mise à jour sur les nouveaux équipements de machinerie	64,7 %	11
Planification des équipements pour une production	64,7 %	11
Lecture de plans techniques	64,7 %	11
Opération de grues	52,9 %	9
Adaptation de son travail à l'analyse du scénario	52,9 %	9
Notions d'éclairage et d'électricité	47,1 %	8
Total des réponses		17
Pas de réponse		107

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'intérêt porte aussi bien sur les techniques de machiniste ou de gréage, tels que **l'opération de grues, l'installation, l'assemblage et démontage des éléments de gréages** que sur des aspects administratifs ou connexes, tels que la **planification des équipements de machinerie, l'adaptation de son travail à l'analyse de scénario**, par exemple.

Tableau 205 – Compétences à développer en gréage

Gréage	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
Règlements et normes du travail de gréage	86,7 %	13
Préparation de l'équipement et des systèmes de gréage	73,3 %	11
Installation, assemblage et démontage des éléments de gréage	73,3 %	11
Les outils de gréage spécialisé (plateformes de travail suspendues, outils de mesure, machinerie, etc.)	73,3 %	11
Inspection et entretien de l'équipement	66,7 %	10
Planification du travail de gréage	60,0 %	9
Adaptation de son travail à l'analyse de scénario	53,3 %	8
Total des réponses		15
Pas de réponse		109

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les participants au groupe de discussion reconnaissent qu'il existe peu de formation dans ces champs de métier et qu'il s'agit souvent d'apprendre en travaillant sur des productions. Toutefois, en ce qui concerne le gréage, il existe maintenant une certification pour les gréeurs qui peut être obtenue par le Sceau rouge ou encore par une AEC en Gréage de spectacles (cirque, théâtre, cinéma) au Collège Lionel-Groulx.

Les besoins de développement en coiffure

Dix artisans de notre échantillon occupent une fonction dans le domaine de la coiffure et seize artisans, essentiellement des maquilleurs, veulent développer leurs compétences dans ce champ. Il est de plus en plus fréquent que ce pairage coiffure-maquillage se fasse dans l'industrie.

Plus du deux tiers des répondants de ce groupe s'intéressent à **l'ajustement et à la pose de perruques** et aux **coiffures d'époques**.

La moitié des artisans intéressés par ce champ d'expertise le sont pour son aspect logistique avec la **planification des étapes de production pour la conception de coiffures**. Dans un contexte de réduction des temps de préparation et des budgets, cette compétence peut aider à répondre à la préoccupation de certains producteurs de mieux contrôler leurs coûts.

Tableau 206 – Compétences à développer en coiffure

Coiffure	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Ajustement et pose de perruques	68,8 %	11
Coiffures d'époques	62,5 %	10
Coiffures de cheveux négroïdes	50,0 %	8
Planification des étapes de production pour la conception de coiffures	50,0 %	8
Coiffure en fonction de la morphologie du visage	43,8 %	7
Développement de l'harmonie entre les services de coiffure et maquillage	37,5 %	6
Différence entre coiffure de salon et coiffure de cinéma	31,3 %	5
Adaptation de sa conception de coiffure à l'analyse du scénario	25,0 %	4
Total des réponses		16
Pas de réponses		108

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'intérêt pour les **coiffures de cheveux négroïdes**, manifesté par la moitié des répondants de ce groupe, répond à la tendance multiculturaliste des productions d'aujourd'hui.

Les besoins de développement sur des logiciels

Peu tributaires des logiciels pour effectuer leur travail, un peu moins de la moitié des artisans ont manifesté un besoin de développer leurs compétences dans l'utilisation de logiciels.

La disparité des besoins en développement du tableau ci-dessous est aussi due à la disparité des métiers. Notons cependant que les artisans ont identifié **Excel** comme un besoin de développement par un répondant sur cinq.

Tableau 207 – Compétences à développer sur des logiciels

Logiciels	Pourcentage des répondants	Nombre de répondants
EXCEL : Gérer ses productions (logiciel d'analyse de données)	20,2 %	25
Photoshop (logiciel d'imagerie et retouche photo)	17,7 %	22
FileMaker Pro (logiciel de gestion du personnel, du matériel et dépouillement de scénario)	16,1 %	20
Sketchup (logiciel de création d'images 3D)	14,5 %	18
Illustrator (logiciel d'infographie)	13,7 %	17
Logiciels de partage de fichiers (Dropbox, We transfer, Google Drive, etc.)	13,7 %	17
FileMaker Pro (logiciel de rapport de coûts et base de données)	12,9 %	16
Layout pour SketchUp (Logiciel de création d'images 3D)	10,5 %	13
Acrobat (logiciel d'édition et création de PDF)	9,7 %	12
iPhoto (logiciel d'archivage de photos)	9,7 %	12
PDF expert (logiciel d'édition de fichiers PDF)	9,7 %	12
After Effects: caméra, lumière et faux 3D	8,1 %	10
Autre, s'il y a lieu :	8,1 %	10
3DS MAX (logiciel de modélisation 3D)	7,3 %	9
After Effects: postproduction	7,3 %	9
SynchOnSet (logiciel de logistiques des tâches)	7,3 %	9
After Effects: effets et animations	6,5 %	8
Smugmug (logiciel de gestion de photos)	6,5 %	8
Maya (logiciel d'animation 3D)	5,6 %	7
FormZ (logiciel de modélisation 3D)	4,8 %	6
Rhino - 3D (logiciel de modélisation 3D)	4,8 %	6
Fast Track (logiciel de gestion de projet)	3,2 %	4
Revit (logiciel de modélisation des données du bâtiment)	3,2 %	4
SolidWorks (logiciel de CAO 3D)	3,2 %	4
ZBrush (logiciel de modélisation 3D)	3,2 %	4
Cinesynch (logiciel de travail à distance)	1,6 %	2
Infonuagique (Cloud computing)	1,6%	2
Mudbox (logiciel de modélisation 3D)	1,6 %	2
Skype (logiciel de messagerie et appels vidéo)	1,6 %	2
Total des réponses		53
Pas de réponse		71

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.7.1.4 Les besoins prioritaires et recommandations

Chaque domaine d'expertise des artisans met en lumière des besoins disciplinaires de développement touchant au volet technique propre de chacun des métiers. Il existe cependant un besoin de développement commun, **la planification**, exprimée par 47 % des artisans de décors, 65 % des machinistes et gréeurs et 50 % des coiffeurs. Ce besoin peut être jumelé à celui de **l'élaboration et du suivi d'un budget**, identifié par près de la moitié des costumiers.

Ces thèmes pourraient être traités de manière générique dans une formation, s'adressant à l'ensemble des artisans, dont l'objectif serait de développer ses propres outils de planification et de suivi.

Les personnes qui travaillent en transport, qui représente parfois une porte d'entrée sur les tournages, sont intéressées par un grand nombre de compétences hors du transport. Il pourrait être intéressant d'organiser, pour ce groupe de travailleurs, une **présentation des métiers de plateau** pour qu'ils puissent s'orienter en connaissance de cause et choisir ensuite une formation plus spécialisée.

4.8 Illustration, animation et effets visuels

4.8.1 Les besoins tels que vus par les entreprises en animation et en effets visuels

4.8.1.1 Les défis et les enjeux des entreprises en animation et en effets visuels

Réalisé en 2016, le *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi* a démontré que le secteur des services de production d'effets visuels et d'animations prévoit une forte croissance d'ici 2020²⁰². Cette croissance met beaucoup de pression sur la demande de main-d'œuvre et les établissements d'enseignement ne fournissent pas suffisamment de finissants spécialisés dans ce domaine d'expertise.

Dans le diagnostic réalisé pour le Conseil emploi métropole, deux grands besoins de développement des compétences avaient été ciblés. D'abord, la formation artistique en dessin et dans l'utilisation de logiciels pour les postes de travail liés au CNP 5241 ainsi que le développement de niveaux de spécialisation dans les métiers de l'animation et de la composition en particulier. D'autre part, les entreprises ont aussi identifié le besoin de développer les compétences de leur personnel d'encadrement (CNP 5131). Actuellement, plusieurs de ces postes sont comblés par des immigrants avec un statut temporaire parce que le personnel en place est encore peu expérimenté et ne possède pas les compétences requises pour jouer ce rôle²⁰³.

Pour combler ces besoins, les entreprises misent sur la formation continue de leurs employés. Cependant, l'accès à la formation a été très limité ces dernières années. Ce secteur compte maintenant sur L'inis, mutuelle de formation, ainsi que sur les établissements d'enseignement collégial et universitaire pour les aider à combler les lacunes identifiées.

4.8.1.2 Le portrait des entreprises en animation et en effets visuels

Au total, sur 173 entreprises membres de l'AQA (140) et du BCTQ (33), 13 entreprises en animation et en effets visuels ont rempli le sondage en ligne afin de déterminer les besoins de développement pour leurs équipes.

Les principaux représentants des entreprises consultées à remplir le sondage ont été :

- Directeur/directrice général(e)
- Propriétaire ou associé(e)/partenaire de son entreprise incorporée
- Producteur/Productrice exécutif(ve)
- Directeur/directrice des ressources humaines

²⁰² Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.28. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

²⁰³ Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, p.66. En ligne : http://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/2016/05/CEM_Diagnostic-Effets-visuels-animation.pdf

Tableau 208 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Directeur/directrice général	53,8 %	7
Propriétaire ou associé(e)/partenaire de son entreprise incorporée	23,1 %	3
Producteur/productrice exécutif(ve)	7,7 %	1
Directeur/directrice des ressources humaines	15,4 %	2
Producteur/productrice sénior	0,0 %	0
Directeur/directrice technique	0,0 %	0
Chef de service artistique	0,0 %	0
Coordonnateur/coordonnatrice de production	0,0 %	0
Coordonnateur/coordonnatrice de projet	0,0 %	0
Total des réponses		13
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces représentants d'entreprises se partagent presque également entre l'AQA et le BCTQ. Seulement deux organisations sont membres des deux associations. Un petit nombre sont aussi membres d'autres associations professionnelles comme le montre le tableau 209.

Tableau 209 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
AQA – Alliance Québec Animation	69,2 %	9
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	61,5 %	8
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	15,4 %	2
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	7,7%	1
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	7,7 %	1
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	7,7 %	1
Total des réponses		13
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les employeurs participants emploient près de 1442 employé(e)s dont les trois quarts sont des employés salariés temps plein. À ce nombre s'ajoutent 591 travailleurs autonomes représentant 40 % du total des employés. Cinq des entreprises répondantes embauchent près de 100 % d'employés salariés. Une seule entreprise offre plusieurs emplois à temps partiel.

Les dirigeants des entreprises participantes à l'enquête ont identifié plusieurs fonctions de travail visées par cette analyse des besoins de formation continue.

Ces fonctions sont présentées en ordre décroissant dans le tableau 210. Cinq principales fonctions artistiques sont retenues par au moins 30 % des entreprises et sont :

- Artiste rigging
- Animateur 3D
- Compositeur
- Artiste layout
- Artiste storyboard

Tableau 210 – Emplois visés par l'enquête selon les dirigeants des entreprises consultées

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Artiste rigging	61,5 %	8
Coordonnateur de production	53,8 %	7
Animateur 3D	46,2 %	6
Compositeur	38,5 %	5
Directeur de l'animation	38,5 %	5
Artiste layout	30,8 %	4
Artiste storyboard	30,8 %	4
Coordonnateur de projet	30,8 %	4
Directeur de production	30,8 %	4
Directeur technique	30,8 %	4
Animateur 2D	23,1 %	3
Artiste à l'éclairage	23,1 %	3
Superviseur CG	23,1 %	3
Artiste FX	15,4 %	2
Artiste texture	15,4 %	2
Designer de personnages	15,4 %	2
Directeur de l'éclairage	15,4 %	2
Artiste décors numériques/environnements (matte painter)	7,7 %	1
Artiste effets visuels	7,7 %	1
Artiste prévisualisation	7,7 %	1
Designer de décors	7,7 %	1
Chef d'équipe	7,7 %	1
Directeur artistique	7,7 %	1
Artiste concept	0,0 %	0
Artiste modelleur	0,0 %	0
Artiste rotoscopie	0,0 %	0
Assistant de production effets visuels	0,0 %	0
Coloriste	0,0 %	0
Illustrateur/illustratrice	0,0 %	0
Designer d'animation (motion designer)	0,0 %	0
Designer graphique	0,0 %	0
Monteur	0,0 %	0
Total des réponses		13
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le secteur des effets visuels est plus nombreux à avoir identifié ces fonctions de travail, mais trois d'entre elles le sont aussi par des entreprises du secteur de l'animation : artiste rigging, animateur 3D et compositeur.

De même, cinq postes liés à la gestion de production sont visés par plus de 30 % des entreprises. Ces postes sont :

- Coordonnateur de production
- Directeur de l'animation
- Coordonnateur de projet
- Directeur de production
- Directeur technique

Tous ces postes ont été identifiés comme nécessitant de la formation continue par les entreprises des deux secteurs.

Une dizaine d'autres postes font aussi partie de la liste des fonctions visées, mais ces fonctions de travail n'ont été pointées que par une ou deux entreprises.

Le tableau 211 montre qu'aucune entreprise localisée à l'extérieur de Montréal n'a participé à l'enquête alors qu'un petit nombre de studios se retrouvent dans les régions de Québec, les Laurentides ainsi que dans le Bas-Saint-Laurent.

Tableau 211 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	0,0 %	0
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	100,0 %	13
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	0,0 %	0
16 Montérégie	0,0 %	0
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Hors du Québec	0,0 %	0
Total des réponses		13
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.1.3 Les besoins de développement des compétences pour les équipes des entreprises d'animation et d'effets visuels

Les répondants des studios de production avaient comme mandat d'identifier les besoins de formation continue de leur personnel pour les fonctions ciblées dans plusieurs champs de compétences afin de permettre à la mutuelle de proposer une offre de formation continue adaptée aux besoins des entreprises en animation et en effets visuels.

Le sondage proposait neuf champs de compétences identifiés dans le cadre d'un groupe de discussion ainsi que sur la base du diagnostic réalisé pour conseil emploi métropole.

Tableau 212 – Champs de compétences

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Coordination du travail et gestion d'équipe	92,3 %	12
Gestion et supervision des étapes de production	84,6 %	11
Logiciels	76,9 %	10
Relations interpersonnelles	76,9 %	10
Production d'animations et d'effets visuels	61,5 %	8
Dessin	46,2 %	6
Préproduction d'animations et d'effets visuels	46,2 %	6
Postproduction d'animations et d'effets visuels	30,8 %	4
Scénarisation et réalisation d'animations et d'effets visuels	15,4 %	2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

L'analyse du tableau 212 révèle l'importance accordée par les employeurs au défi de développer les compétences du personnel d'encadrement.

Cette priorité est suivie par le besoin d'approfondissement et du développement de la capacité artistique dans l'utilisation de logiciels spécialisés pour les métiers en effets visuels et en animation.

Presque le même nombre manifeste leur intérêt pour que leur équipe soit habilitée à développer des relations interpersonnelles positives. Les résultats pour cette compétence transversale seront compilés dans la section 5.

Le développement des compétences en dessin est aussi retenu par un peu moins de la moitié des employeurs consultés.

Finalement, les employeurs ciblent les compétences disciplinaires en effets visuels et en animation reliées à l'étape de production des effets visuels et d'animations. Les autres étapes ont suscité un intérêt mitigé.

Les besoins de développement des compétences pour ce groupe professionnel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 212.

Les besoins de développement en lien avec la coordination du travail et la gestion d'une équipe

Une grande priorité émerge pour 92 % des employeurs du secteur des effets visuels et de l'animation. La **mise en place d'équipes performantes, flexibles et capables de réaction rapide**. Pour la moitié de ces entreprises, l'adaptation des **méthodes Agiles** aux équipes de production d'animations et d'effets visuels s'avère une approche intéressante.

Un autre besoin souvent soulevé fréquemment dans le cadre du diagnostic du Conseil emploi métropole vise principalement à développer une **meilleure connaissance et compréhension du pipeline des opérations sur une production d'animations ou d'effets visuels** afin d'en assurer une **gestion efficace**. Ce besoin est complémentaire pour faciliter l'**optimisation du travail**. Ainsi, la formation doit contribuer à bien définir les **rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production**.

Tableau 213 – Compétences à développer en coordination du travail et la gestion d'une équipe

Facteurs d'évolution du secteur	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Leadership et gestion d'une équipe créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. axée sur la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de réaction)	91,7 %	11
Gestion du pipeline des opérations sur une production d'animations ou d'effets visuels	75,0 %	9
Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production	58,3 %	7
Adaptation des méthodes Agiles à la gestion des équipes de production d'animations et d'effets visuels	41,7 %	5
Développer la relève de coordonnateur de production	41,7 %	5
Développer la relève de directeur technique « pipeline »	33,3 %	4
Travailler en étroite collaboration avec un réalisateur : comprendre son langage	16,7 %	2
Outils de travail collaboratif (Drive, Yammer)	8,3 %	1
Travailler avec des designers graphiques	8,3 %	1
Devenir un mentor	8,3 %	1
Créativité et « brainstorming » : outils d'idéation	0,0 %	0
Total des réponses		12
Pas de réponse		1

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, les employeurs visent aussi à **développer la relève** à deux fonctions d'encadrement stratégiques : **coordonnateur de production et directeur technique « pipeline »**.

En conclusion, il paraît important de souligner que les besoins de coordination et de gestion d'équipe soulevés dans cette section sont en parfaite cohérence avec le diagnostic de Conseil emploi métropole réalisé au début de 2016.

Les besoins de développement en gestion et supervision des étapes de production « pipeline » en animation et en effets visuels

Toujours dans la même ligne de pensée et complémentaire aux besoins identifiés précédemment, trois besoins principaux visant l'amélioration de la gestion et de la supervision des étapes de production se différencient et émergent clairement comme priorité. Il s'agit de compétences portant sur la :

- Gestion du processus de production : outils de gestion (planification, estimation des coûts, budgétisation, coordination et suivi)
- Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet
- Chaîne opératoire « pipeline » en animation : contribution et interrelations des différents intervenants

Tableau 214 – Compétences à développer en gestion et supervision des étapes de production

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Gestion du processus de production : outils de gestion (planification, estimation des coûts, budgétisation, coordination et suivi)	90,9 %	10
Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet	90,9 %	10
Chaîne opératoire « pipeline » en animation : contribution et interrelations des différents intervenants	81,8 %	9
Chaîne opératoire « pipeline » en effets visuels : contribution et interrelations des différents intervenants	27,3 %	3
Standards de l'industrie de l'animation et des effets visuels	18,2 %	2
Budgétisation d'un storyboard	9,1 %	1
Exporter ses œuvres : internationalisation des marchés	9,1 %	1
La place de l'animation et des effets visuels dans une production audiovisuelle	0,0 %	0
Total des réponses		11
Pas de réponse		2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés aux logiciels d'animation et d'effets visuels

Les logiciels sont un important outil de travail pour réaliser les effets visuels et les animations. Les professionnels doivent non seulement être capable de les utiliser, mais ils doivent particulièrement être en mesure de développer leur capacité artistique afin de produire des effets visuels et des animations de grande qualité.

Quatre logiciels artistiques ont été particulièrement ciblés par les employeurs consultés. Ce sont :

- Nuke (logiciel de composition)
- Autodesk Maya (logiciel d'animation et de modélisation)
- Houdini (logiciel d'animation 3D)
- Toon Boom Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)

Tableau 215 – Compétences à développer en lien avec les logiciels artistiques

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Nuke (logiciel de composition)	63,6 %	7
Autodesk Maya (logiciel d'animation et de modélisation)	54,5 %	6
Houdini (logiciel d'animation 3D)	54,5 %	6
Toon Boom Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	45,5 %	5
ToonBoom Harmony: pour le layout, le rigging, l'animation, la coloration et l'assemblage des dessins	18,2 %	2
After Effects (logiciel de montage et de composition)	18,2 %	2
3DS MAX (logiciel de modélisation et de rendu 3D)	9,1 %	1
Cinema 4D (logiciel graphique 3D)	9,1 %	1
Pencil Check : pour tester les dessins d'animation	0,0 %	0
Premiere Pro (logiciel de montage vidéo)	0,0 %	0
Photoshop (logiciel de traitement d'image)	0,0 %	0
Popcorn (logiciel de montage vidéo en ligne)	0,0 %	0
Total des réponses		11
Pas de réponses		2

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autres logiciels plus techniques doivent aussi être utilisés dans le cadre de la production d'animations et d'effets visuels. Le logiciel **Python**, langage de programmation objet, multi-paradigme et multiplateforme, fait l'unanimité entre les entreprises consultées.

Tableau 216 – Compétences à développer en lien avec les logiciels techniques

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Python (langage de programmation objet, multi-paradigme et multiplateforme)	100,0 %	7
C++ (langage de programmation pour application mobile)	28,6 %	2
Maxscript (langage de script de 3DS MAX)	0,0 %	0
JavaScript (langage de programmation)	0,0 %	0
PHP (langage de programmation pour le développement Web)	0,0 %	0
Total des réponses		7
Pas de réponses		6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, pour la gestion et la coordination des projets de production, le logiciel de gestion de production **Shotgun** est le plus couru.

Tableau 217 – Compétences à développer en lien avec les logiciels de gestion et de coordination de projet

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Shotgun (logiciel de gestion de production)	70,0 %	7
Excel	50,0 %	5
Basecamp (logiciel de gestion de projets collaboratifs)	10,0 %	1
Ftrack (logiciel de gestion de projets créatifs et collaboratifs)	10,0 %	1
Total des réponses		10
Pas de réponses		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en production d'animations et d'effets visuels

Cinq entreprises estiment avoir besoin de former leurs professionnels pour l'étape de production d'effets visuels et d'animations. Les compétences visées sont :

- Squelette/armature
- Animation 3D

Les entreprises productrices d'animations ou d'effets visuels sont en nombre équivalent.

Tableau 218 – Compétences à développer en production d'animations et d'effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Squelette/armature	71,4 %	5
Animation 3D	71,4 %	5
Création de maquettes et de décors	28,6 %	2
Création d'environnements et d'ambiances	28,6 %	2
Texture	28,6 %	2
Animation 2D	28,6 %	2
Effets/simulation (FX)	28,6 %	2
Conception d'éclairage (intérieur/extérieur)	28,6 %	2
Modélisation	14,3 %	1
Modelage	0,0 %	0
Rotoscopie	0,0 %	0
Total des réponses		7
Pas de réponse		6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en dessin

Lors de la consultation, les employeurs présents au groupe de discussion ont déploré que la numérisation eût entraîné la perte des habiletés en dessin, ce qui affecte la capacité artistique des professionnels en effets visuels et en animation. Il n'est donc pas surprenant que les deux principales compétences à retenir leur attention soient les suivantes :

- Techniques de dessin
- Anatomie et personnages

À ces compétences s'ajoute **l'animation de personnages par des mouvements et du réalisme.**

Tableau 219 – Compétences artistiques à développer en dessin

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Techniques de dessin	83,3 %	5
Anatomie et personnages	83,3 %	5
Animation de personnages : mouvement et réalisme	66,7 %	4
Composition des images	50,0 %	3
Dessin à l'ordinateur	33,3 %	2
Lumière, couleur, texture	33,3 %	2
Lumière et ombrage	33,3 %	2
Théorie de la couleur	33,3 %	2
Courants esthétiques en dessin	16,7 %	1
Dessiner des animaux : anatomie animale	16,7 %	1
Couleurs complémentaires	0,0 %	0
Développer le jeu théâtral : représentation de l'expression	0,0 %	0
Histoire du costume	0,0 %	0
Histoire de l'architecture	0,0 %	0
Méthodologie de recherche	0,0 %	0
Code du bâtiment	0,0 %	0
Total des réponses		6
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en préproduction d'animations et d'effets visuels

Deux entreprises d'animation sur trois ont identifié des besoins dans ce champ de compétences. Les besoins qui priment à leurs yeux sont :

- Analyse du scénario (personnages, thématiques, etc.) et développer un concept artistique fort
- Composition d'images : cadrage de caméras ou penser comme un réalisateur

Les autres compétences sont plus mitigées.

Tableau 220 – Compétences à développer en préproduction d'animations et d'effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Règles de base du langage cinématographique	50,0 %	3
Analyse du scénario (personnages, thématiques, etc.) et développer un concept artistique fort	50,0 %	3
Storyboard (scénarimage)	50,0 %	3
Composition d'images : cadrage de caméras ou penser comme un réalisateur	50,0 %	3
Animatique	50,0 %	3
Prévisualisation	50,0 %	3
Du concept à la réalisation	33,3 %	2
Visualisation : recréer le mouvement des caméras	33,3 %	2
Influence de la lentille sur une image	16,7 %	1
Création de personnages	16,7 %	1
Recherche d'images	0,0 %	0
Design d'animation (motion design)	0,0%	0
Minutage des scènes : timing, rythme	0,0 %	0
Total des réponses		6
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés à la postproduction d'animations et d'effets visuels

Seulement trois entreprises d'animations et d'effets visuels ressentent le besoin de développer les compétences de postproduction de leur équipe professionnelle. Toutefois, les trois s'accordent pour prioriser la composition comme besoin de formation continue.

Tableau 221 – Compétences à développer en postproduction d'animations et d'effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Composition	100,0 %	3
Correction de couleurs	33,3 %	1
Montage éclairage	33,3 %	1
Étalonnage	33,3 %	1
Montage images	0,0 %	0
Montage sonore	0,0 %	0
Capture de mouvements	0,0 %	0
Mixage son et éclairage	0,0 %	0
Relation son et image en animation linéaire et interactive	0,0 %	0
Total des réponses		3
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en scénarisation et réalisation d'animations et d'effets visuels

Elles sont encore trois, mais toutes spécialisées en animation, unanimes pour vouloir développer les compétences de scénarisation et de réalisation, particulièrement celle de **raconter une histoire** pour un film ou une série d'animation. Lors de l'étude du Conseil emploi métropole, les employeurs avaient déploré le manque de réalisateurs capables de produire des scénarios adaptés au secteur de l'animation.

Tableau 222 – Compétences à développer en scénarisation et en réalisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Raconter une histoire	100,0 %	3
Communication efficace de vos idées comme réalisateur	66,7 %	2
Rôle du réalisateur dans une production audiovisuelle en animation	66,7 %	2
Meilleures pratiques pour la direction artistique en animation et en effets visuels	33,3 %	1
Scénariser des animations pour le jeu vidéo	0,0 %	0
Conseiller un réalisateur dans son choix d'images ou d'effets visuels	0,0 %	0
Total des réponses		3
Pas de réponse		10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.1.4 Besoins prioritaires pour les professionnels de l'animation et des effets visuels

Le tableau suivant présente la synthèse des besoins de formation continue jugés importants par les entreprises en animation et en effets visuels. De façon générale, les besoins sont communs entre les deux types d'entreprises, car plusieurs entreprises d'animation proposent aussi des services de production d'effets visuels et l'inverse est aussi vrai.

Cependant, les entreprises d'animation ne font pas que fournir des services de production pour des productions cinématographiques ou télévisuelles. Elles produisent aussi leurs propres productions audiovisuelles (films, séries jeunesse et autres). C'est pourquoi ces entreprises ont des besoins particuliers qui ont été mis en lumière afin que la mutuelle puisse aussi les inclure dans son offre de formation.

L'échantillon des entreprises consultées comportait deux entreprises importantes représentant plus de 1 000 employés au total. Nos vérifications lors de l'analyse des résultats permettent de conclure que ces entreprises n'ont pas influencé les priorités autrement que d'aller dans le même sens que les plus petites entreprises.

Tableau 223 – Champs de compétences prioritaires pour le développement des compétences des professionnels de l'animation et des effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Coordination du travail et de gestion d'équipe			12
Leadership et gestion d'une équipe créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. axée sur la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de réaction)	91,7 %	11	
Gestion du pipeline des opérations sur une production d'animations ou d'effets visuels	75,0 %	9	
Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production	58,3 %	7	
Adaptation des méthodes Agiles à la gestion des équipes de production d'animations et d'effets visuels	41,7 %	5	
Développer la relève de coordonnateur de production	41,7 %	5	
Développer la relève de directeur technique « pipeline »	33,3 %	4	
Gestion et supervision des étapes de production			11
Gestion du processus de production : outils de gestion (planification, estimation des coûts, budgétisation, coordination et suivi)	90,9 %	10	
Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet	90,9 %	10	
Chaîne opératoire « pipeline » en animation : contribution et interrelations des différents intervenants	81,8 %	9	
Logiciels artistiques			11
Nuke (logiciel de composition)	63,6 %	7	
Autodesk Maya (logiciel d'animation et de modélisation)	54,5 %	6	
Houdini (logiciel d'animation 3D)	54,5 %	6	
Toon Boom Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	45,5 %	5	

Besoins de formation continue (suite)	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants	Nombre d'entreprises répondantes
Dessin			11
Techniques de dessin	83,3 %	5	
Anatomie et personnages	83,3 %	5	
Logiciels de gestion et de coordination de projets			10
Shotgun (logiciel de gestion de production)	70,0 %	7	
Logiciels techniques			7
Python (langage de programmation objet, multi-paradigme et multiplateforme)	100,0 %	7	
Production d'effets visuels et d'animation			7
Squelette/armature	71,4 %	5	
Animation 3D	71,4 %	5	
Préproduction d'animations et d'effets visuels (entreprises d'animation seulement)			6
Analyse du scénario (personnages, thématiques, etc.) et développer un concept artistique fort	50,0 %	3	
Composition d'images : cadrage de caméras ou penser comme un réalisateur	50,0 %	3	
Postproduction d'animations et d'effets visuels			3
Composition	100,0 %	3	
Scénarisation et réalisation (entreprises d'animation seulement)			3
Raconter une histoire	100,0 %	3	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.2 Les besoins vus par les illustrateurs et les professionnels de l'animation

4.8.2.1 Les défis et les enjeux des professionnels en illustration et en animation

Les illustrateurs participants au groupe de discussion ont révélé que la majorité des illustrateurs étaient très peu au courant des débouchés dans le secteur de la production audiovisuelle autre que la création de storyboard. Ils ont aussi souligné que l'apprentissage du langage cinématographique et la mise à jour au numérique était un grand défi à relever pour les illustrateurs. La compétition des banques d'images numériques est aussi vue comme un enjeu, particulièrement dans le secteur de la publicité où ils œuvrent plus fréquemment.

D'autre part, les représentants d'animation ont relevé la rareté de main-d'œuvre qualifiée. Cette situation est attribuée à la compétition avec les grandes entreprises étrangères installées au Québec bénéficiant d'importants crédits d'impôt et les entreprises de jeux vidéo qui, avec un financement plus stable, sont capables de fournir de meilleures conditions de travail. Les finissants en animation se tournent de plus en plus vers ces entreprises. Les petites entreprises d'animation doivent donc prendre en charge le développement des compétences de leur personnel.

4.8.2.2 Le portrait des professionnels en illustration et en animation

Au total, 41 professionnels en illustration et en animation (CNP 5241) ont rempli le sondage en ligne afin de déterminer leurs besoins de développement de compétences pour les trois prochaines années.

Les professionnels consultés occupent principalement la fonction d'illustrateur (tableau 224).

Tableau 224 – Nombre de répondants selon les fonctions de travail

Fonctions de travail	Pourcentage de répondants	TOTAL	Illustrateurs	Animation
Illustrateur/illustratrice	85,4 %	35	32	3
Designer graphique	29,3 %	12	12	0
Animateur 2 D	22,0 %	9	3	6
Artiste storyboard	19,5 %	8	4	4
Artiste concept	14,6 %	6	5	1
Artiste effets visuels	4,9 %	2	1	1
Animateur 3D	2,4 %	1	0	1
Artiste à l'éclairage	2,4 %	1	0	1
Artiste layout	2,4 %	1	1	0
Artiste modelleur	2,4 %	1	0	1
Artiste rigging	2,4 %	1	0	1
Artiste rotoscopie	2,4 %	1	1	0
Artiste texture	2,4 %	1	0	1
Assistant de production effets visuels	2,4 %	1	1	0
Coloriste	2,4 %	1	1	0
Compositeur	2,4 %	1	0	1
Designer d'animation (motion designer)	2,4 %	1	1	0
Artiste décors numériques/environnements (matte painter)	0,0 %	0	0	0
Artiste FX	0,0 %	0	0	0
Artiste prévisualisation	0,0 %	0	0	0
Total des réponses		41	34	7
Pas de réponse			0	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le deuxième groupe composé de designers graphiques représente le tiers de l'échantillon. Ce sont uniquement des illustrateurs professionnels qui occupent ces fonctions.

D'autre part, les professionnels qui travaillent comme animateurs 2D et artistes storyboard représentent environ 20 % des répondants. Cette fonction est assumée par l'un ou l'autre des groupes professionnels en illustration ou en animation. Toutefois, les animateurs membres de l'AQA sont deux fois plus nombreux à occuper cette fonction.

Enfin, les artistes concept composent 15 % de l'échantillon et sont majoritairement des fonctions pourvues par des illustrateurs.

Tous les répondants illustrateurs sont membres d'illustration Québec et trois d'entre eux sont aussi membres de l'AQA. L'AQA compte sept membres individuels qui ont participé à cette enquête sur les besoins de formations.

Deux répondants sont membres respectivement du BCTQ et de la SARTEC comme le montre le tableau 225.

Tableau 225 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Illustration Québec	85,4 %	35
AQA – Alliance Québec Animation	14,6 %	7
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	2,4 %	1
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	2,4 %	1
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Comme tous les autres groupes, la majorité des répondants sont localisés à Montréal. Cependant, plusieurs professionnels en illustration se situent hors de Montréal dans les Laurentides (5), la Capitale-Nationale (4), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (2) et un respectivement dans les régions de la Mauricie, de Laval, de la Montérégie et de Centre-du-Québec.

Tableau 226 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	0,0 %	0
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	0,0 %	0
03 Capitale-Nationale	9,8 %	4
04 Mauricie	2,4 %	1
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	63,4 %	26
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	4,9 %	2
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	2,4 %	1
14 Lanaudière	0,0 %	0
15 Laurentides	12,2 %	5
16 Montérégie	2,4 %	1
17 Centre-du-Québec	2,4 %	1
Hors du Québec	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Environ 34 % de l'échantillon a moins de 35 ans. Le groupe d'âge le plus important est celui des 35-54 ans. Près de 50 % de l'échantillon appartiennent à ce groupe. Un peu moins de 15 % seulement ont 55 ans et plus.

Tableau 227 – Groupe d'âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	0,0 %	0
25 à 34 ans	34,1 %	14
35 à 44 ans	24,4 %	10
45 à 54 ans	26,8 %	11
55 à 64 ans	14,6 %	6
65 et plus	0,0 %	0
Total des réponses		46
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois professionnels sur quatre se déclarent travailleurs autonomes. La majorité des illustrateurs (30/35) ont ce statut alors que les professionnels de l'animation sont environ 50 % à avoir aussi ce statut. Un nombre égal d'illustrateurs ou de professionnels de l'animation, environ 20 % de l'échantillon ont déclaré occuper un emploi temps plein pour le compte d'une entreprise de production. Quelques-uns ont leur propre entreprise.

Tableau 228 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome sur une ou des productions audiovisuelles	78,0 %	32
Salarié(e) temps plein pour le compte d'une entreprise de production	19,5 %	8
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise incorporée	7,3 %	3
Salarié(e) temps partiel pour le compte d'une entreprise de production	0,0 %	0
Salarié(e) pigiste sur une ou des productions audiovisuelles	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois répondants sur quatre ont fait des études. Pour plus de 60 % d'entre eux, il s'agit d'une formation universitaire et le tiers a fait des études collégiales. Toutefois, seulement la moitié ont fait des études dans le champ professionnel de l'animation ou de l'illustration.

Tableau 229 – Statut d’emploi des répondants

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	62,5 %	20
Collégial	34,4 %	11
Secondaire	3,1 %	1
Post-universitaire	0,0 %	0
Total des réponses		32
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le tableau 230 montre que les répondants ont une expérience variée. Même si le groupe dominant est composé des professionnels les plus expérimentés (37 %), les autres niveaux d’expérience sont tout de même bien représentés. En effet, la relève, soit les moins de 5 années d’expérience, forme presque que 31 % de l’échantillon total de même que les professionnels à mi-carrière (5 à 14 ans d’expérience).

Tableau 230 – Expérience de travail dans le secteur de l’audiovisuel

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	3,1 %	1
1 à 4 ans	28,1 %	9
5 à 9 ans	12,5 %	4
10 à 14 ans	18,8 %	6
15 à 19 ans	3,1 %	1
20 à 25 ans	12,5 %	4
Plus de 25 ans	21,9 %	7
Total des réponses		32
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les illustrateurs travaillent en majorité dans le domaine de la publicité. Leur principale contribution sur ces productions est de réaliser le storyboard. Ils travaillent aussi beaucoup dans le domaine du jeu vidéo. Ils sont un plus petit groupe (25 %) à travailler sur les productions télévisuelles, cinématographiques ou médias numériques. Quant aux professionnels de l’animation consultés, leur travail découle principalement de la télévision (80 %) pour des séries d’animation jeunesse. La publicité occupe aussi une place significative (60 %). Un petit groupe aussi (40 %) se retrouve également dans les autres secteurs. Considérant la taille de ce groupe, on ne peut transposer ces proportions à l’ensemble des travailleurs de l’animation.

Tableau 231 –Nombre de répondants par secteur de l’audiovisuel

Secteur	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Publicité	43,8 %	14
Jeu vidéo	28,1 %	9
Télévision	25,0 %	8
Cinéma	21,9 %	7
Médias numériques	21,9 %	7
Total des réponses		21
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La totalité des répondants travaille sur des productions québécoises. Près de 40 % des répondants ont dit travailler sur des productions européennes, un peu moins sur des coproductions internationales ou américaines. Ils sont encore moins nombreux à travailler sur des coproductions interprovinciales.

Tableau 232 –Nombre de répondants par types de production

Secteur	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	100,0 %	21
Productions européennes	38,1 %	8
Coproductions internationales	33,3 %	7
Productions américaines	28,6 %	6
Coproductions interprovinciales	14,3 %	3
Total des réponses		21
Pas de réponse		20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.2.3 Les besoins de développement des compétences pour les professionnels de l’illustration et de l’animation

Les répondants devaient identifier leurs besoins de formation continue dans onze champs de compétences. D’abord, le nombre de répondants intéressés à développer des compétences dans chacun des champs de compétences sera dévoilé. Par la suite, les besoins de formation continue identifiés dans chacun de ces champs de compétences seront analysés.

Un groupe de discussion a été réalisé de façon à bien cibler les nombreux défis de développement des compétences des professionnels de l’illustration et de l’animation. Les champs de compétences présentés dans le tableau 233 regroupent les enjeux de compétences ressortis de ces discussions. Ils sont présentés en ordre décroissant selon le nombre de répondants ayant indiqué vouloir développer des compétences dans chacun de ces domaines.

Tableau 233 – Champs de compétences

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Évolution du secteur audiovisuel	73,2 %	30
Dessin	70,7 %	29
Droits et aspects légaux	63,4 %	26
Logiciels	56,1 %	23
Entrepreneuriat et gestion de carrière	56,1 %	23
Préproduction d'animations et d'effets visuels	51,2 %	21
Scénarisation et réalisation	41,5 %	17
Production d'animations et d'effets visuels	36,6 %	15
Relations interpersonnelles	34,1 %	14
Coordination du travail	29,3 %	11
Postproduction d'animations et d'effets visuels	24,4 %	10

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Considérant le faible nombre de professionnels de l'animation, il est évident que l'ordre des priorités de développement est nettement teinté par les choix de ce groupe professionnel. Lorsque possible, il y aura lieu de faire ressortir les divergences dans l'identification des besoins de formation continue. Par la suite, des recoupements seront effectués avec les besoins identifiés par les entreprises en animation et en effets visuels qui couvrent le même type de fonctions de travail.

Les besoins de développement des compétences pour ce groupe professionnel sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 233.

Les besoins de développement en dessin

Les besoins disciplinaires en dessin sont très variés, mais un seul rejoint un nombre suffisant de répondants. Il s'agit de développer la compétence en dessin portant sur une technique artistique visant à reproduire des effets de :

- Lumière, couleur, texture

Deux professionnels en animation sur trois privilégient plutôt la **composition des images**. Il faudra s'assurer de vérifier l'existence de ce besoin pour les entreprises d'animation et d'effets visuels qui ont identifié les besoins de formation de leur personnel.

Tableau 234 – Compétences artistiques à développer en dessin

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Lumière, couleur, texture	39,0 %	16
Lumière et ombrage	36,6 %	15
Techniques de dessin	34,1 %	14
Dessin à l'ordinateur	34,1 %	14
Anatomie et personnages	34,1 %	14
Composition des images	34,1 %	14
Animation de personnages : mouvement et réalisme	31,7 %	13
Dessiner des animaux : anatomie animale	22,0 %	9
Théorie de la couleur	22,0 %	9
Courants esthétiques en dessin	19,5 %	8
Développer le jeu théâtral : représentation de l'expression	19,5 %	8
Histoire du costume	14,6 %	6
Histoire de l'architecture	12,2 %	5
Couleurs complémentaires	9,8 %	4
Méthodologie de recherche	4,9 %	2
Code du bâtiment	4,9 %	2
Total des réponses		29
Pas de réponse		12

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement liés aux droits et aspects légaux

L'importance accordée à ce champ de compétences n'est pas surprenante puisque la majorité du groupe de répondants est composée des artistes illustrateurs. Ils sont donc nombreux à vouloir en apprendre plus en ce qui concerne les droits liés aux productions audiovisuelles (tableau 235). Ces besoins touchent différentes facettes de ces droits, tels :

- Droits d'auteur au Canada
- Règles du droit d'auteur et du droit numérique
- Droits d'auteur à l'international (France, États-Unis, autres)
- Droits de diffusion des œuvres sur Web et multiplateforme

Tableau 235 – Compétences à développer en lien avec les droits et aspects légaux

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
Droits d'auteur au Canada	53,7 %	22
Règles du droit d'auteur et du droit numérique	51,2 %	21
Droits d'auteur à l'international (France, États-Unis, autres)	48,8 %	20
Droits de diffusion des œuvres sur Web et multiplateforme	48,8 %	20
Les droits d'auteur appliqués à la production audiovisuelle	29,3 %	12
Libérer et gérer la chaîne des droits pour une production audiovisuelle	29,3 %	12
Total des réponses		26
Pas de réponses		15

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les professionnels de l'animation de l'animation ont été peu nombreux à rechercher des formations dans ce domaine.

Les besoins de développement liés aux logiciels

La maîtrise de logiciels est vue comme importante par presque 50 % des répondants, surtout des illustrateurs. Cependant, les répondants sont peu nombreux à cibler les mêmes logiciels (tableau 236). Les quatre plus nombreux, soit plus de 20 % des répondants, sont :

- After Effects (logiciel de montage et de composition)
- Photoshop (logiciel de traitement d'image)
- ToonBoom Harmony: pour la coloration et l'assemblage des dessins
- Toon Boom Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)

Notons que les préoccupations sont légèrement différentes selon que les répondants soient des illustrateurs ou des professionnels de l'animation. Pour ces derniers, la série **Toon Boom** s'avère plus importante.

Tableau 236 – Compétences à développer en lien avec les logiciels artistiques

Besoins de formation continue	Pourcentage de réponses	Nombre de répondants
After Effects (logiciel de montage et de composition)	29,3 %	12
Photoshop (logiciel de traitement d'image)	26,8 %	11
ToonBoom Harmony: pour la coloration et l'assemblage des dessins	24,4 %	10
Toon Boom Storyboard Pro (logiciel de scénarimage)	22,0 %	9
Autodesk Maya (logiciel d'animation et de modélisation)	17,1 %	7
Premiere Pro (logiciel de montage vidéo)	14,6 %	6
3DS MAX (logiciel de modélisation et de rendu 3D)	9,8 %	4
Houdini (logiciel d'animation 3D)	7,3 %	3
Nuke (logiciel de composition)	7,3 %	3
Cinema 4D (logiciel graphique 3D)	7,3 %	3
Popcorn (logiciel de montage vidéo en ligne)	7,3 %	3
Pencil Check : pour tester les dessins d'animation	4,9 %	2
ZBrush	2,4 %	1
Total des réponses		20
Pas de réponses		21

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en préproduction d'animations et d'effets visuels

Les professionnels consultés sont moins de 50 % à s'intéresser au développement des compétences liées à l'étape de préproduction dans le processus de production d'animations et d'effets visuels. L'importance accordée aux compétences énumérées au tableau 237 varie selon qu'il s'agit de professionnels de l'illustration ou de professionnels de l'animation.

Les illustrateurs privilégient le développement de la compétence suivante :

- Storyboard (scénarimage)

Les illustrateurs consultés lors du groupe de discussion ont beaucoup insisté sur l'importance de ce besoin de formation pour faciliter le travail que sont appelés à faire les illustrateurs dans une production audiovisuelle.

D'autre part, à la question portant sur les types de production, les illustrateurs ont dit travailler principalement en publicité et leur contribution principale est le « storyboard ».

Tableau 237 – Compétences à développer en préproduction d'animations et d'effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Storyboard (scénarimage)	39,0 %	16
Du concept à la réalisation	31,7 %	13
Composition d'images : cadrage de caméras ou penser comme un réalisateur	31,7 %	13
Analyse du scénario (personnages, thématiques, etc.) et développer un concept artistique fort	26,8 %	11
Création de personnages	24,4 %	10
Règles de base du langage cinématographique	19,5 %	8
Design d'animation (motion design)	17,1 %	7
Minutage des scènes : timing, rythme	14,6 %	6
Influence de la lentille sur une image	12,2 %	5
Recherche d'images	9,8 %	4
Animatique	7,3 %	3
Visualisation : recréer le mouvement des caméras	7,3 %	3
Prévisualisation	2,4 %	1
Total des réponses		19
Pas de réponse		22

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autre part, les professionnels de l'animation favorisent plutôt le développement d'une compétence différente, plus près de la production cinématographique ou télévisuelle, soit :

- Composition d'images : cadrage de caméras ou penser comme un réalisateur

Les besoins de développement en scénarisation et réalisation d'animations et d'effets visuels

Les professionnels consultés sont beaucoup moins nombreux à vouloir développer des compétences de scénarisation et de réalisation d'animations et d'effets visuels. Il y a lieu de constater que ce champ de compétences est moins habituel pour les illustrateurs. Ce sont plutôt les professionnels de l'animation qui sont proportionnellement plus motivés pour identifier des besoins de formation dans ce domaine. Un seul besoin crée une convergence suffisante pour être retenu comme prioritaire. Il s'agit de :

- Raconter une histoire

Cette compétence est très importante pour les professionnels qui travaillent dans le domaine du cinéma ou de la télévision où le contenu est un défi majeur en animation.

Tableau 238 – Compétences à développer en scénarisation et en réalisation

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Raconter une histoire	29,3 %	12
Meilleures pratiques pour la direction artistique en animation et en effets visuels	24,4 %	10
Conseiller un réalisateur dans son choix d'images ou d'effets visuels	22,0 %	9
Communication efficace de vos idées au réalisateur	19,5 %	8
Rôle du réalisateur dans une production audiovisuelle en animation	12,2 %	5
Scénariser des animations pour le jeu vidéo	9,8 %	4
Total des réponses		17
Pas de réponse		24

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.2.4 Les besoins de développement en production d'animations et d'effets visuels

Il est surprenant de constater que les répondants sont peu nombreux à vouloir développer des compétences de production d'animations et d'effets visuels que ce soit des illustrateurs ou des professionnels de l'animation. Une seule compétence suscite l'intérêt du tiers des répondants, soit :

- Animation 2D

Tableau 239 – Compétences à développer en production d’animations et d’effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Animation 2D	31,7 %	13
Création d’environnements et d’ambiances	29,3 %	12
Création de maquettes et de décors	22,0 %	9
Texture	9,8 %	4
Squelette/armature	9,8 %	4
Animation 3D	9,8 %	4
Conception d’éclairage (intérieur/extérieur)	9,8 %	4
Modélisation	7,3 %	3
Effets/simulation (FX)	7,3 %	3
Modelage	4,9 %	2
Rotoscopie	4,9 %	2
Total des réponses		16
Pas de réponse		25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ce résultat sera combiné à ceux des entreprises du secteur de l’animation et des effets visuels afin de valider la priorité à accorder à l’inclusion de ce besoin dans l’offre de formation de la mutuelle.

Les besoins de développement liés à la postproduction d’animations et d’effets visuels

Les compétences de postproduction sont peu recherchées par les répondants en illustration et en animation consultées. Il est donc impossible de faire ressortir des besoins précis. Les données seront associées à celles des entreprises en animation et en effets visuels afin de dégager un portrait global pour ce secteur.

Tableau 240 – Compétences à développer en postproduction d’animations et d’effets visuels

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Montage images	19,5 %	8
Composition	12,2 %	5
Montage éclairage	12,2 %	5
Correction de couleurs	9,8 %	4
Relation son et image en animation linéaire et interactive	9,8 %	4
Montage sonore	7,3 %	3
Capture de mouvements	4,9 %	2
Mixage son et éclairage	4,9 %	2
Étalonnage	2,4 %	1
Total des réponses		10
Pas de réponse		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.8.2.5 Besoins prioritaires pour les professionnels de l'illustration et de l'animation

La liste des besoins suscitant une convergence de 40 % des répondants n'est pas très longue. Comme le groupe des illustrateurs est beaucoup plus important que celui des professionnels en animation, les besoins priorisés reflètent plutôt les préoccupations des illustrateurs. Les illustrateurs consultés travaillent plutôt en publicité et un moins grand nombre sur des productions d'animations et d'effets visuels. Il semble que ce secteur d'activités soit encore méconnu par la majorité des illustrateurs.

L'analyse du tableau 241 montre que la principale préoccupation des illustrateurs tourne autour de la **gestion des droits** pour leurs œuvres dans les productions audiovisuelles.

Tableau 241 – Compétences à développer regroupant 40 % des répondants

Compétences à développer	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Droits d'auteur au Canada	53,7 %	22
Règles du droit d'auteur et du droit numérique	51,2 %	21
Droits d'auteur à l'international (France, États-Unis, autres)	48,8 %	20
Droits de diffusion des œuvres sur Web et multiplateforme	48,8 %	20
Aide financière, soutien et demande de bourses pour la création	46,3 %	19
Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité	46,3 %	19
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	41,5 %	17
Lumière, couleur, texture	39,0 %	16
Storyboard (scénarimage)	39,0 %	16

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les compétences liées à l'obtention de bourses de création pour financer les œuvres et les compétences de gestion des revenus du travail autonome arrivent en deuxième place pour les illustrateurs.

Ils sont ensuite intéressés à comprendre les métiers de la production audiovisuelle numérique. D'où possiblement leur intérêt d'apprendre à connaître mieux ces métiers à l'ère des médias numériques. Peut-être veulent-ils percer ce marché ? Une chose est certaine, les entreprises d'animation et d'effets visuels devraient être ouvertes à cet intérêt puisqu'elles recherchent des professionnels avec de fortes compétences artistiques.

Les compétences disciplinaires sont celles qui ont créé le moins de convergence. Ce constat supporte notre hypothèse que les illustrateurs ne travaillent pas en grand nombre dans le secteur de l'animation et des effets visuels.

Notons que les priorités de développement pour les professionnels de l'animation ont souvent été différentes. Toutefois, si on compare leurs besoins à ceux identifiés par les employeurs du secteur des effets et de l'animation, il y a beaucoup d'affinités en ce qui concerne la majorité des champs de compétences ciblés par celles-ci.

4.9 Musique à l'image

4.9.1 Les besoins des créateurs de musique à l'image

4.9.1.1 Les défis et enjeux des créateurs de musique à l'image

Le compositeur de musique à l'image ne travaille jamais sur le plateau d'une production audiovisuelle. Les créateurs de musique à l'image consultés dans le cadre d'un groupe de discussion se sont décrits comme des loups solitaires qui travaillent habituellement seuls dans leurs studios. La venue du numérique a contribué à accentuer encore plus cet isolement, car le travail de création de même que le mixage peuvent se faire à distance. Le seul lien du créateur de musique à l'image avec la production audiovisuelle est le réalisateur avec qui il aura des discussions afin de déterminer l'ambiance que ce dernier recherche pour accompagner la production audiovisuelle, que ce soit une émission télévisée, un long-métrage, un court-métrage ou un documentaire. Dans certains cas, le réalisateur soumettra des musiques préexistantes pour illustrer ce qu'il veut. La relation de confiance avec le réalisateur est donc cruciale. La composition de la musique se fait sur la base des images fournies par le réalisateur et principalement en postproduction. L'intervention du compositeur de musique à l'image en cinéma se concrétise donc à la fin du processus de production et ce dernier doit travailler avec des échéanciers très serrés. À la télévision, la musique à l'image prend la forme d'un thème musical qui se répète de fois en fois avec seulement quelques variantes. Le créateur de musique à l'image fait le mixage une fois la musique approuvée.

Le numérique a eu aussi pour effet de démocratiser de plus en plus les outils de travail et de donner accès à de plus en plus de jeunes cinéastes qui vont se lancer dans l'aventure de produire un long-métrage avec des moyens réduits. Dans ce contexte, les créateurs de musique à l'image sont désavantagés puisque ces jeunes opteront pour trouver la musique eux-mêmes ou couperont les cachets puisque leurs moyens sont limités. D'une part, cette démocratisation des moyens de production et de création permet à des non-experts de produire de la musique et d'autre part, on voit apparaître des banques de musique en ligne les réalisateurs sont souvent tentés d'utiliser plutôt que de recourir aux services d'un compositeur.

Dans un contexte différent, le numérique ouvre les portes de l'international avec la mondialisation. La technologie élimine les frontières et permet de travailler à distance, peu importe les fuseaux horaires. Les outils numériques collaboratifs facilitent cette ouverture et créent de multiples opportunités de développer de nouveaux marchés. Toutefois, cette ouverture crée des marchés de plus en plus compétitifs et restreints. Le grand défi des compositeurs sera de demeurer pertinents et de se distinguer puisqu'il est fort probable que bientôt l'on voit apparaître des logiciels de composition très efficaces qui pourront répondre aux besoins des productions audiovisuelles. Les créateurs consultés croient que la clé du succès consistera à se spécialiser plutôt qu'à développer sa polyvalence comme le font beaucoup de musiciens au Québec.

Enfin, le numérique soulève évidemment la problématique des droits d'auteur. La multiplication des plateformes pour la diffusion des productions audiovisuelles expose la musique à l'image aux mêmes difficultés que rencontrent les musiciens de musique populaire. Les créateurs consultés ont donc exprimé une préoccupation à l'ordre du jour dans le domaine de la production audiovisuelle, soit celle de l'indexation des métadonnées ou de la retraçabilité des fichiers sur le Web.

4.9.1.2 Le portrait des créateurs de musique à l'image

Au total, sur 200 invitations, le sondage en ligne a été rempli par 41²⁰⁴ répondants, dont 32 qui ont comme fonction principale d'être compositeurs de musique à l'image. Il s'agit de la fonction de travail la plus répandue chez les répondants. Certains de ces compositeurs ont aussi une carrière de musicien/musicienne (39 %).

Tableau 242 – Fonctions de travail des répondants

Fonction de travail ²⁰⁵	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Compositeur/Compositrice	92,7 %	38
Musicien/Musicienne	39,0 %	16
Mixeur/mixeuse sonore	29,3 %	12
Arrangeur musical/arrangeuse musicale	29,3 %	12
Interprète	22,0 %	9
Concepteur/Conceptrice sonore	22,0 %	9
Producteur/Productrice musical	22,0 %	9
Auteur/Auteure	7,3 %	3
Réalisateur/Réalisatrice artistique	7,3 %	3
Ingénieur/Ingénieure de son	7,3 %	3
Copiste	2,4 %	1
Autre, s'il y a lieu :	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Par ailleurs, un plus petit nombre de répondants exercent des fonctions complémentaires à leur fonction principale, notamment mixeur (29 %), arrangeur musical (29 %), interprète (22 %), concepteur sonore (22 %) ou encore producteur musical (22 %). Ainsi, l'analyse des données révèle que plus de 90 % des répondants exercent une seconde pratique musicale. En fait, un peu plus de 20 % pratiquent aussi comme musicien et 15 % respectivement comme arrangeur musical, interprète ou concepteur sonore. Les musiciens à l'image montrent un profil très polyvalent, puisque 87 % d'entre eux occupent aussi une troisième pratique musicale. Ce constat n'est pas surprenant sur la base des propos recueillis des participants du groupe de discussion.

²⁰⁴ Ce résultat fournit une marge d'erreur de 13.7 pour un niveau de confiance de 95 %.

²⁰⁵ Le tableau 1 présente le cumul des fonctions principales et des fonctions complémentaires identifiées par l'ensemble des répondants.

La compétition étant forte, il est important que les musiciens à l'image possèdent plusieurs cordes à leur arc afin d'obtenir des contrats plus substantiels.

Les répondants sont tous membres de la SPACQ, mais aussi de quelques autres associations professionnelles ou organisations syndicales. La Guilde des musiciens et musiciennes est la principale de ces autres organisations.

Tableau 243 - Associations professionnelles et organisations syndicales

Associations professionnelles et organisations syndicales	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
SPACQ - Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec	100,0 %	41
GMMQ - Guilde des musiciens et musiciennes du Québec	31,7 %	13
UDA - Union des artistes	12,2 %	5
SODRAC	9,8 %	4
AQTIS - Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son	7,3 %	3
SARTEC - Société des auteurs de radio, télévision et cinéma	4,9 %	2
SOCAN	4,9 %	2
AQPFP - Association québécoise des producteurs de films publicitaires	2,4 %	1
IATSE Local 514	2,4 %	1
ACTRA - Alliance of Canadian Cinema Television & Radio Artists	2,4%	1
A2C - Association des agences de communication créative	0,0 %	0
ANDP - Association nationale des doubleurs professionnels	0,0 %	0
AQA – Alliance Québec Animation	0,0 %	0
AQPM - Association des producteurs médiatiques du Québec	0,0 %	0
ARRQ - Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec	0,0 %	0
BCTQ - Bureau du cinéma et de la télévision du Québec	0,0 %	0
DGC - La Guilde Canadienne des Réalisateurs	0,0 %	0
IATSE Local 667	0,0 %	0
Illustration Québec	0,0 %	0
RPM - Regroupement des producteurs en multimédia	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Plus de trois répondants sur quatre habitent à Montréal. Le tableau 244 révèle que le sondage a permis de joindre des répondants dans diverses régions, mais ceux-ci sont en très faible nombre. Même si la majorité des tournages se réalise à Montréal, les technologies numériques facilitent maintenant le travail à distance et éliminent les frontières géographiques.

Tableau 244 – Répartition géographique des répondants

Région administrative	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
01 Bas-Saint-Laurent	2,4 %	1
02 Saguenay–Lac-Saint-Jean	2,4 %	1
03 Capitale-Nationale	4,9 %	2
04 Mauricie	0,0 %	0
05 Estrie	0,0 %	0
06 Montréal	78,0 %	32
07 Outaouais	0,0 %	0
08 Abitibi-Témiscamingue	0,0 %	0
09 Côte-Nord	0,0 %	0
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0
12 Chaudière-Appalaches	0,0 %	0
13 Laval	0,0 %	0
14 Lanaudière	4,9 %	2
15 Laurentides	4,9 %	2
16 Montérégie	2,4 %	1
17 Centre-du-Québec	0,0 %	0
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Quelque 80 % des répondants ont plus de 35 ans. La relève, c.-à-d. les moins de 35 ans représente le 20 % restant. Les musiciens à l'image plus âgés (55 ans et plus) sont présents dans l'échantillon consulté dans une proportion de plus de 30 %. Le groupe des 35-54 ans constitue néanmoins le groupe le plus important avec 46 %, donc près de la moitié des répondants.

Tableau 245 – Âge des répondants

Groupe d'âge	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins de 25 ans	0,0 %	0
25 à 34 ans	22,0 %	9
35 à 44 ans	34,1 %	14
45 à 54 ans	12,2 %	5
55 à 64 ans	24,4 %	10
65 et plus	7,3 %	3
Total des réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois créateurs sur quatre disent avoir fait des études dans le domaine de la musique. Pour près de 70 % d'entre eux, cette formation était de niveau universitaire ou post-universitaire.

Tableau 246 – Niveau de scolarité des répondants qui ont fait des études en musique ou dans un domaine connexe

Niveau de scolarité	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Universitaire	56,1 %	23
Post-universitaire	14,6 %	6
Collégial	4,9 %	2
Secondaire	2,4 %	1
Total des réponses		32
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces créateurs sont en grande majorité des travailleurs autonomes comme le montre le tableau 247. Toutefois, certains travaillent pour leur propre compagnie (17 %). Le même nombre sont employés temps plein ou temps partiel ou encore des salariés pigistes dans des entreprises. Lors du groupe de discussion, les participants ont laissés entendre qu'au Québec, les musiciens à l'image travaillaient surtout seuls et que peu étaient en mesure de constituer des équipes. Les résultats du sondage tendent à confirmer ces dires.

Tableau 247 – Statut d'emploi des répondants

Statut d'emploi	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Travailleur autonome	75,6 %	31
Salarié(e) pigiste	17,1 %	7
Propriétaire ou associé/partenaire de son entreprise incorporée	17,1 %	7
Salarié(e) temps plein	12,2 %	5
Salarié(e) temps partiel	4,9 %	2
Total de réponses		41
Pas de réponse		0

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Presque 50 % des répondants ont plus de 10 ans d'expérience dans le milieu de l'audiovisuel et donc de la musique à l'image. C'est le groupe le plus important des répondants au sondage. Les créateurs à mi-carrière avec 5 à 9 ans d'expérience suivent avec 37 %. La relève représente un peu plus de 10 % de ce groupe. On peut donc conclure que toutes les catégories de niveaux d'expérience sont représentées dans l'échantillon. Il sera ainsi possible de faire des croisements afin de vérifier les différences en termes de besoins de formation continue.

Tableau 248 – Expérience des répondants dans le secteur de l'audiovisuel

Nombre d'années d'expérience en audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Moins d'un an	2,4 %	1
1 à 4 ans	9,8 %	4
5 à 9 ans	36,6 %	15
10 à 14 ans	7,3 %	3
15 à 19 ans	14,6 %	6
20 à 25 ans	4,9 %	2
Plus de 25 ans	17,1 %	7
Total des réponses		38
Pas de réponse		3

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les répondants produisent de la musique à l'image pour différents secteurs de l'audiovisuel (tableau 249). Plus de trois sur quatre créent de la musique pour le cinéma, tant pour des longs métrages que des courts métrages de fiction ou documentaire. Deux répondants sur trois, quant à eux, conçoivent de la musique à l'image pour des productions télévisuelles, principalement pour des séries télé documentaires ou d'animations. Enfin, près de la moitié des répondants font de la publicité. Il s'agit surtout de publicité sur le Web. Un peu plus du quart seulement sont impliqués dans la production de musique pour les jeux vidéo. Enfin, le tiers font autre chose que de la musique à l'image.

Tableau 249 – Secteur de l'audiovisuel dans lequel les répondants produisent de la musique à l'image

Secteur de l'audiovisuel	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Cinéma	78,0 %	32
Télévision	68,3 %	28
Publicité	46,3 %	19
Médias numériques	41,5 %	17
Jeu vidéo	26,8 %	11
Autre	34,1 %	14
Total des réponses		35
Pas de réponse		6

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Finalement, près de 90 % des répondants en musique à l'image travaillent sur des productions québécoises. Le tiers néanmoins ont déclaré produire de la musique pour des coproductions internationales et près de 20 % pour des productions européennes. Ces résultats appuient les propos tenus par les participants du groupe de discussion selon lesquels l'évolution des technologies numériques favorisait l'abolition des frontières géographiques et favorisaient l'obtention de contrats sur des productions étrangères, particulièrement sur des coproductions. Toutefois, seulement 15 % des répondants ont collaboré à la musique sur des productions américaines. Encore moins ont participé à des productions interprovinciales.

Tableau 250 – Types de productions audiovisuelles pour lesquelles les répondants produisent de la musique

Type de production audiovisuelle	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Productions québécoises	87,8 %	36
Coproductions internationales	34,1 %	14
Productions européennes	19,5 %	8
Productions américaines	14,6 %	6
Coproductions interprovinciales	12,2 %	5
Total des réponses		36
Pas de réponse		5

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

En conclusion, les membres de la SPACQ qui produisent de la musique à l'image sont majoritairement des compositeurs montréalais âgés de 35 à 54 ans qui travaillent dans le secteur de l'audiovisuel depuis plus de 5 ans comme travailleurs autonomes sur des productions québécoises en cinéma et télévision. Entre 40 et 45 % travaillent aussi en publicité ou sur des productions de médias numériques. Le tiers composent aussi pour des coproductions internationales.

4.9.1.3 Les besoins de développement des compétences des créateurs de musique à l'image

Les compositeurs de musique à l'image devaient identifier leurs besoins de formation continue pour être en mesure de faire face aux défis et enjeux professionnels rencontrés.

Le sondage portait sur dix champs de compétences décrivant les défis et enjeux de compétences abordés lors du groupe de discussion. L'analyse des résultats met en lumière l'ordre d'importance accordée par les répondants à chacun de ces champs de compétences. Le tableau 251 montre que tous les champs de compétences ont été jugés importants par au moins le tiers des personnes consultées.

Tableau 251 – Champs de compétences illustrant les principaux enjeux de développement

Champs de compétences	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Évolution du secteur audiovisuel	82,9 %	34
Composition musicale	82,9 %	34
Réalisation musicale	80,5 %	33
Gestion des étapes de production	78,0 %	32
Protection des droits	78,0 %	32
Logiciels	68,3 %	28
Entrepreneuriat et gestion de carrière	68,3 %	28
Postproduction	58,5 %	24
Communication et relations interpersonnelles	46,3 %	19
Gestion d'une équipe et coordination du travail	34,1 %	14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre constat tiré de ce tableau est particulièrement intéressant. Les compositeurs de musique à l'image perçoivent que les changements touchant le secteur de

l'audiovisuel sont importants et se montrent préoccupés et intéressés à mieux comprendre cette évolution. Ils sont aussi nombreux à s'intéresser à ce sujet qu'ils le sont pour le développement de leurs compétences professionnelles.

Quatre champs de compétences en lien avec leur pratique artistique ressortent comme les plus importantes par près de 80 % des répondants. Ce sont :

- Composition musicale
- Réalisation musicale
- Gestion des étapes de production
- Protection des droits

Deux répondants sur trois identifient aussi le besoin de mieux maîtriser certains logiciels qu'ils utilisent dans le cadre de leur travail de production musicale.

De plus, comme ce sont majoritairement des travailleurs autonomes, il n'est pas surprenant qu'ils cherchent à acquérir des compétences qui pourront les aider à mieux gérer leurs affaires et leur carrière.

Trois compositeurs sur quatre aspirent à développer leurs compétences dans d'autres fonctions de technique de son et identifient ces besoins dans le champ de la postproduction.

Les deux derniers champs de compétences ont été perçus comme moins importants par plus de 60 % des répondants. C'est ce qui explique la faible convergence constatée lors de l'analyse détaillée des résultats.

Les besoins de développement des compétences pour les concepteurs/conceptrices de musique à l'image sont présentés selon l'ordre décroissant du tableau 251.

Les besoins de développement en composition musicale

Plus de 90 % des répondants agissent comme compositeurs pour la production de musique à l'image, et ce principalement, dans le secteur du cinéma et de la télévision. Il est donc conséquent que les besoins de formation jugés les plus importants soient en composition musicale dans ces deux secteurs. L'analyse du tableau 252 met en lumière un ensemble de compétences liées à ces secteurs d'activités. Ce sont :

- Composition de musique pour le cinéma
- Composition de musique pour la télévision
- Méthodes de composition productives
- Courants esthétiques en musique de film
- Création d'un thème musical pour une série télévisée
- Approche compositionnelle (animation, fiction, action, drame, etc.)

Tableau 252 – Compétences à développer en composition musicale

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Composition de musique pour le cinéma	65,9 %	27
Composition de musique pour la télévision	61,0 %	25
Méthodes de composition productives	61,0 %	25
Courants esthétiques en musique de film	53,7 %	22
Création d'un thème musical pour une série télévisée	48,8 %	20
Approche compositionnelle (animation, fiction, action, drame, etc.)	43,9 %	18
Composition de musique publicitaire	41,5 %	17
Création sonore et musique interactive (jeu vidéo)	41,5 %	17
Programmation de banques de son	41,5 %	17
Création d'environnements sonores	36,6 %	15
Éthique et esthétique musicale au cinéma	31,7 %	13
Design sonore pour les jeux vidéo	29,3 %	12
Effets et plugiciels	24,4 %	10
Préparation de partitions	17,1 %	7
Autre	4,9 %	2
Total des réponses		34
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois autres types de compétences liées à la composition musicale ont été retenus par plus de 40 % des créateurs de musique à l'image. Deux d'entre elles visent deux autres marchés pour les créateurs de musique à l'image, soit les productions publicitaires et les jeux vidéo. Enfin, la troisième compétence a plutôt comme objectif de développer la capacité des créateurs à programmer différents sons qui pourront être utilisés lors de productions audiovisuelles.

Ces trois compétences sont :

- Composition de musique publicitaire
- Création sonore et musique interactive (jeu vidéo)
- Programmation de banques de son

Les besoins de développement en réalisation musicale

Peu de répondants ont dit travailler comme réalisateur/réalisatrice artistique. Toutefois, 80 % des répondants identifient le besoin de développer des compétences en réalisation musicale. Quelque 40 % d'entre eux précisent vouloir des formations continues afin d'acquérir ou d'accroître leur niveau de compétence technique dans les domaines suivants (tableau 253) :

- Orchestration à l'image
- Enregistrement d'instruments
- Prise de son et mixage (réalisation de la bande-son)

Les créateurs de musique à l'image sont aussi nombreux (56 %) à exprimer le besoin de devenir meilleur pour la **budgétisation, la réalisation et la production d'une bande musicale**. Lors du groupe de discussion, plusieurs des participants ont relaté avoir rencontré des difficultés à estimer la valeur de leur travail.

Tableau 253 – Compétences à développer en réalisation musicale

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Orchestration à l'image	70,7 %	29
Budgétisation, réalisation et production de la bande musicale	56,1 %	23
Communication efficace de vos idées musicales au réalisateur	46,3 %	19
Enregistrement d'instruments	39,0 %	16
Prise de son et mixage (réalisation de la bande-son)	39,0 %	16
Enregistrement en studio	36,6 %	15
Réalisation de musique pop/électronique (électroacoustique et pop/électronique)	34,1 %	14
Direction de musiciens en studio	24,4 %	10
Autre (veuillez préciser plus bas)	2,4 %	1
Total des réponses		34
Pas de réponse		7

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Enfin, les créateurs de musique à l'image qui se décrivent comme des loups solitaires perçoivent le réalisateur comme leur seul lien véritable avec la production audiovisuelle pour laquelle ils doivent produire la musique. Ils voient donc cette relation comme privilégiée et critique à la qualité de leur production musicale. Le créateur de musique à l'image ne travaille jamais sur le plateau. C'est pourquoi plus de 45 % d'entre eux considèrent essentiel de développer une relation de confiance avec le réalisateur. Dans ce but, ils jugent nécessaire de développer leur capacité à **communiquer efficacement leurs idées musicales au réalisateur** afin de produire un rendu correspondant aux textures et à l'ambiance recherchées par celui-ci.

Les besoins de développement liés à la gestion des étapes de production

Trois créateurs sur quatre ont exprimé vouloir développer des compétences de gestion des étapes de production de musique à l'image.

Trois des principales préoccupations formulées sont en lien avec l'étape de la diffusion de leur musique à l'image. Les créateurs consultés visent donc à développer leur marché en se dotant de compétences qui leur permettra de :

- Commercialiser leur musique : donner une seconde vie à ses compositions de musique à l'image
- Exporter sa musique : internationalisation des marchés
- Répondre à une commande de musique à l'image

Tableau 254 – Compétences à développer en lien avec la gestion des étapes de production de musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Commercialisation de sa musique : donner une seconde vie à ses compositions de musique à l'image	58,5 %	24
Budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle	48,8 %	20
Exportation de sa musique : internationalisation des marchés	46,3 %	19
Répondre à une commande de musique à l'image	46,3 %	19
Meilleures pratiques pour la direction artistique musicale dans une production audiovisuelle	43,9 %	18
Création de l'ambiance sonore et musicale dans une production audiovisuelle	39,0 %	16
Importance de la musique dans une production audiovisuelle	36,6 %	15
Analyse du scénario (personnages, thématiques, etc.) et développement d'un concept musical fort	36,6 %	15
Conseiller un réalisateur dans son choix de musique pour une production audiovisuelle	36,6 %	15
Meilleures pratiques commerciales au regard de la musique pour une production audiovisuelle	36,6 %	15
Relations avec son éditeur musical	31,7 %	13
Montage de son studio : équipements de base	22,0 %	9
Rédaction d'un « brief » créatif en publicité et en jeu vidéo	17,1 %	7
Autre	4,9 %	2
Total des réponses		32
Pas de réponses		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

D'autre part, plus de 40 % des créateurs consultés aspirent aussi à jouer un rôle au niveau de la direction artistique de la musique à l'image dans une production audiovisuelle, d'où le désir de participer à des formations continues qui développera les compétences suivantes :

- Meilleures pratiques pour la direction artistique musicale dans une production audiovisuelle
- Création de l'ambiance sonore et musicale dans une production audiovisuelle

Enfin, près de la moitié des créateurs expriment à nouveau une préoccupation d'améliorer leur capacité de **budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle**. Il y a donc lieu de proposer une formation qui touche la budgétisation, non seulement d'une bande sonore, mais de l'ensemble d'un mandat de musique à l'image.

Les besoins de développement liés à la protection des droits

Tel que mentionné lors de la présentation des défis touchant les créateurs de musique à l'image, plusieurs aspects de la gestion des droits d'auteurs préoccupent plus de 75 % de ces derniers. Dans un premier temps, plus de la moitié des créateurs de musique à l'image reconnaissent l'importance de mieux connaître et comprendre leurs droits, notamment :

- Droits de diffusion des œuvres musicales sur le Web et le multiplateforme
- Droits musicaux au Canada
- Droits musicaux à l'international (France, États-Unis, autres)
- Droits musicaux et production audiovisuelle

Tableau 255 – Compétences à développer en lien avec la protection des droits de la musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Droits de diffusion des œuvres musicales sur le Web et le multiplateforme	68,3 %	28
Négociation de contrat pour une production musicale avec un producteur audiovisuel	65,9 %	27
Droits musicaux au Canada	63,4 %	26
Droits musicaux à l'international (France, États-Unis, autres)	63,4 %	26
Droits musicaux et production audiovisuelle	53,7 %	22
Transmission et protection de la musique à l'image au producteur audiovisuel	46,3 %	19
Droits relatifs à la captation d'une prestation musicale sur vidéo	29,3 %	12
Libération et gestion de la chaîne des droits pour la musique dans une production audiovisuelle	29,3 %	12
Autre (veuillez préciser plus bas)	2,4 %	1
Total des réponses		32
Pas de réponse		9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Forts de la connaissance de leurs droits, les créateurs visent aussi à développer leurs compétences à transiger avec les producteurs, notamment :

- Négociation de contrat pour une production musicale avec un producteur audiovisuel
- Transmission et protection de la musique à l'image au producteur audiovisuel

Les besoins de développement en entrepreneuriat et en gestion de carrière

Le portrait tracé précédemment a permis de constater que plus de 75 % des créateurs sont des travailleurs autonomes et qu'un peu moins de 20 % sont propriétaires de leur propre entreprise. Il n'est donc pas surprenant que plus de la moitié des répondants se montre intéressée à développer des compétences d'entrepreneuriat et de gestion de carrière.

Ces besoins sont de trois natures différentes. D'abord, plus de la moitié des créateurs veulent **connaître les différents marchés de musique à l'image et leurs spécificités**. Ils veulent aussi apprendre à conclure des ententes avec les producteurs. Dans cette optique, ils ciblent les besoins de formation continue suivants :

- L'art du pitch
- Négociation de contrats avec un producteur

Enfin, ils ressentent le besoin de connaître les **règles de l'impôt en lien avec leur statut d'artiste**.

Tableau 256 – Compétences à développer en gestion de carrière

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Les différents marchés de musique à l'image et leurs spécificités	53,7 %	22
Statut d'artiste et impôts	46,3 %	19
L'art du pitch	46,3 %	19
Négociation de contrats avec un producteur	46,3 %	19
Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité	34,1 %	14
Gestion de sa petite entreprise (taxes, fiscalité, ressources humaines, etc.)	34,1 %	14
Démarrage d'entreprise (modèles d'affaires, statuts juridiques, etc.)	26,8 %	11
Recherche et rédaction de demandes de bourses subvention pour la création musicale	26,8 %	11
Penser en entrepreneur	26,8 %	11
Total des réponses		27
Pas de réponse		14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement sur des logiciels

Deux créateurs sur trois ont déclaré vouloir apprendre à utiliser des logiciels. Toutefois, les besoins exprimés montrent peu de convergence sauf pour un seul logiciel (tableau 257). Il s'agit de la dernière version du logiciel spécialisé pour les auteurs-compositeurs et musiciens Pro Tools 10 (Mixing 5.1). Ce logiciel d'enregistrement audio pour créer des musiques et positionner de l'audio sur des images en postproduction. Il s'agit donc d'un logiciel de montage audio.

Tableau 257 – Compétences à développer pour des logiciels pour la musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Pro Tools 10 (Mixing 5.1)	46,3 %	19
Vienna Symphonic Library (librairie d'instruments virtuels)	29,3 %	12
Logic Pro (logiciel de synchronisation musique et image)	26,8 %	11
Logic Pro X (studio d'enregistrement complet doté d'une librairie d'instruments virtuels)	24,4 %	10
Sibelius (logiciel d'édition musicale)	24,4 %	10
Abelton Live (séquenceur musical logiciel professionnel)	22,0 %	9
Logic Pro (logiciel d'édition de partition)	22,0 %	9
Logic Pro (préparation à l'exportation vers un logiciel d'édition musicale)	17,1 %	7
Digital Performer (séquenceur multipiste audio/MIDI professionnel)	17,1 %	7
Finale (logiciel de notation musicale)	17,1 %	7
Cubase (famille de séquenceurs musicaux)	14,6 %	6
Final Cut Pro (Mixing 5.1)	14,6%	6
TGIT (application d'utilisation des mégadonnées pour la retraçabilité des fichiers dans l'univers de la musique numérique)	12,2 %	5
Infonuagique (Cloud computing)	9,8%	4
Final Cut Pro X (logiciel de montage vidéo)	9,8 %	4
Nuendo (logiciel de postproduction audio)	9,8 %	4
SONAR Platinum (logiciel de création musicale)	9,8 %	4
Sound Cloud (plate-forme de distribution audio en ligne)	9,8 %	4
Ease (Diffusion sonore)	7,3%	3
Dorico (logiciel de notation musicale)	4,9 %	2
Platinum (logiciel de montage audio et vidéo)	4,9 %	2
UVI PlugSound Pro (librairie d'instruments virtuels contemporains et classiques)	4,9 %	2
Wavelab 9 (set de fonctionnalités de traitement audio)	4,9 %	2
Autre (veuillez préciser plus bas)	4,9 %	2
iAnnotate (fonctions vocales et autres)	2,4 %	1
VirtualDub (utilitaire de capture et de traitement vidéo)	2,4 %	1
Total des réponses		27
Pas de réponse		14

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les besoins de développement en postproduction

La postproduction a été identifiée comme un champ de compétences à développer par près de 60 % des créateurs de musique à l'image.

La demande de formation, pour au moins 40 % des créateurs, converge vers deux besoins principaux. Ces derniers veulent être en mesure de réaliser deux étapes importantes de la postproduction de la musique à l'image, soit :

- Mixage final
- Mastering

Ces deux étapes qui suivent l'enregistrement permettent de fixer les pistes audio en une piste unique. Lorsque le créateur est habilité à réaliser ces étapes, il peut obtenir le mandat de réaliser le mixage en plus de la composition de la musique à l'image.

Tableau 258 – Compétences à développer en postproduction

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Mixage final	46,3 %	19
Mastering	43,9 %	18
Conception sonore	29,3 %	12
Simulation d'instruments virtuels	24,4 %	10
Prise de son	19,5 %	8
« Time code » dans une production audiovisuelle	17,1 %	7
Effets sonores	14,6 %	6
Exportation vers le studio d'enregistrement	14,6 %	6
Total des réponses		24
Pas de réponse		17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

4.9.1.4 Les besoins prioritaires et recommandations

Le tableau ci-dessous énumère tous les besoins de formation qui ont été retenus par 40 % et plus des créateurs de musique à l'image.

Ce tableau permet de constater une forte convergence pour un ensemble de compétences. En effet, au moins deux créateurs sur trois conviennent que des formations devraient être offertes pour les besoins suivants :

- Orchestration à l'image
- Droits de diffusion des œuvres musicales sur le Web et le multiplateforme
- Composition de musique pour le cinéma
- Négociation de contrat pour une production musicale avec un producteur audiovisuel
- Droits musicaux au Canada
- Droits musicaux à l'international (France, États-Unis, autres)
- Composition de musique pour la télévision
- Méthodes de composition productives

L'analyse de ces résultats met en lumière l'importance accordée par les créateurs à la gestion de leurs droits d'auteurs pour la musique à l'image. Il y aurait donc lieu de mobiliser les experts de l'APEM, à titre de fournisseur pour la mutuelle, afin de préparer et de diffuser des formations pour leurs clients créateurs de musique à l'image.

Les compétences liées à la composition sont aussi vues comme très importantes pour ces créateurs de musique à l'image. Enfin, l'orchestration à l'image est aussi identifiée comme une compétence importante à développer.

Tableau 259 – Compétences à développer retenues par 40 % et plus des créateurs de musique à l'image

Besoins de formation continue	Pourcentage de répondants	Nombre de répondants
Orchestration à l'image	70,7 %	29
Droits de diffusion des œuvres musicales sur le Web et le multiplateforme	68,3 %	28
Composition de musique pour le cinéma	65,9 %	27
Négociation de contrat pour une production musicale avec un producteur audiovisuel	65,9 %	27
Droits musicaux au Canada	63,4 %	26
Droits musicaux à l'international (France, États-Unis, autres)	63,4 %	26
Composition de musique pour la télévision	61,0 %	25
Méthodes de composition productives	61,0 %	25
Commercialisation de sa musique : donner une seconde vie à ses compositions de musique à l'image	58,5 %	24
Budgétisation, réalisation et production de la bande musicale	56,1 %	23
Courants esthétiques en musique de film	53,7 %	22
Droits musicaux et production audiovisuelle	53,7 %	22
Les différents marchés de musique à l'image et leurs spécificités	53,7 %	22
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	48,8 %	20
Création d'un thème musical pour une série télévisée	48,8 %	20
Budgétisation de la musique dans une production audiovisuelle	48,8 %	20
Communication efficace de vos idées musicales au réalisateur	46,3 %	19
Exportation de sa musique : internationalisation des marchés	46,3 %	19
Répondre à une commande de musique à l'image	46,3 %	19
Transmission et protection de la musique à l'image au producteur audiovisuel	46,3 %	19
Statut d'artiste et impôts	46,3 %	19
L'art du pitch	46,3 %	19
Négociation de contrats avec un producteur	46,3 %	19
Pro Tools 10 (Mixing 5.1)	46,3 %	19
Mixage final	46,3 %	19
Approche compositionnelle (animation, fiction, action, drame, etc.)	43,9 %	18
Meilleures pratiques pour la direction artistique musicale dans une production audiovisuelle	43,9 %	18
Mastering	43,9 %	18
Travail à distance : technologies de communication	43,9 %	18
La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation	41,5 %	17
Composition de musique publicitaire	41,5 %	17
Création sonore et musique interactive (jeu vidéo)	41,5 %	17
Programmation de banques de son	41,5 %	17

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre groupe de compétences fait consensus pour plus de la moitié des créateurs de musique à l'image, notamment :

- Commercialisation de sa musique : donner une seconde vie à ses compositions de musique à l'image
- Budgétisation, réalisation et production de la bande musicale
- Courants esthétiques en musique de film
- Droits musicaux et production audiovisuelle
- Les différents marchés de musique à l'image et leurs spécificités

Il y aurait donc lieu de programmer, au cours des trois prochaines années, des formations sur ces sujets dans l'offre de formation de la mutuelle de formation L'inis.

5. Les compétences transversales

Le sondage en ligne comportait un ensemble de champs de compétences transversales communes à plusieurs groupes professionnels. Ces champs de compétences regroupent des préoccupations formulées par les participants lors des groupes de discussion préalables. Il s'avère toutefois qu'une proportion importante de répondants a, sauf une exception, priorisé les champs de compétences disciplinaires. Les résultats des différents groupes ont donc été combinés de façon à déterminer des compétences communes.

Dans cette section, les différents tableaux présenteront cette compilation qui comparent les choix par groupe professionnels consultés sur ces champs professionnels transversaux. Dans chaque tableau, l'ensemble des réponses seront totalisées et présentées en ordre décroissant de façon à faire ressortir les compétences ayant suscité le plus d'intérêt de la part de l'ensemble des intervenants du secteur. Les choix entre les différentes disciplines seront comparés à ceux des entreprises qui ont répondu pour leur personnel. Ces dernières ne sont pas calculées dans le total des répondants puisqu'il s'agit d'employeurs qui représentent plusieurs travailleurs spécialisés dans différents champs d'expertise.

Pour cibler les besoins prioritaires, la même limite que pour les interprètes qui sont le groupe le plus important sera appliquée. Ainsi, tous les besoins atteignant 100 répondants seront identifiés comme potentiellement à retenir dans l'offre de formation de la mutuelle. Celle-ci pourra donc proposer des activités de formation communes à tous les domaines d'expertise. Quelques mentions d'exception seront apportées pour certains sujets, par exemple la gestion de carrière ou certaines compétences nécessitent d'être ciblées pour un groupe précis comme les interprètes.

5.1 Compétences en lien avec la transformation de la production audiovisuelle

Tous les groupes sauf les entreprises d'animation et d'effets visuels devaient préciser leur intérêt à mieux comprendre l'évolution du secteur de l'audiovisuel. Le tableau 260 permet d'observer que cette préoccupation occupe une place importante pour tous les groupes professionnels consultés à ce sujet. En effet, ce champ de compétences se situe toujours dans les trois premières places pour les intentions de formation continue. C'est pourquoi tous les sujets de réflexion énumérés ont plus de 100 répondants. Même que le premier sujet en importance a été ciblé par 360 répondants, presque 40 % de la totalité de l'échantillon à avoir participé à la consultation. Pour ce champ de compétences, la limite sera fixée à 30 % pour faire d'un sujet une priorité.

Ces résultats confirment que la mutation évoquée dans le chapitre 2.3 est bel et bien ressentie par la plupart des intervenants de la chaîne de valeur de la production audiovisuelle.

Trois sujets rejoignent plus de 30 % de l'échantillon global. Ce sont :

- La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation
- Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer
- Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques

Tableau 260 – Compétences à développer en lien avec la transformation de la production audiovisuelle

Transformation de la production audiovisuelle	Producteurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Gestionnaires de production	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Les nouveaux joueurs de la diffusion à l'ère du numérique : mieux les connaître pour mieux se démarquer	23	29	27	15	7	13	13	19	147	20	70	360	39 %
Les métiers de la production audiovisuelle à l'ère des médias numériques	17	52	27	31	6	11	17	19	109	10	57	339	37 %
La transformation numérique et les nouvelles habitudes de consommation	25	31	26	16	8	11	15	21	118	17	68	331	36 %
La réalité virtuelle dans le domaine de la production audiovisuelle : un futur réaliste ou une illusion ?	10	29	30	31	6	9	7	12	72	13	34	243	26 %
Les nouveaux modèles d'affaires inspirants : stratégies de monétisation à l'ère du numérique	8	18	19	9	1	12	12	16	85	11	42	225	24 %
Les opportunités et menaces de la mondialisation du secteur de la production audiovisuelle	19	25	15	14	3	5	8	14	75	15	24	198	21 %
Travailler avec la génération millénium	15	21	11	9	5	5	7	9	68	5	29	169	18 %
Apprivoiser le langage machine pour améliorer la visibilité du contenu sur le Web : le « Big Data », le référencement et la découvrabilité	21	5	12	6	5	3	7	11	74	6	26	155	17 %
Le défi du secteur des médias à l'ère du numérique : développer l'agilité des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle	10	31	25	19	8	11	9	13	63	10	43	155	17 %
Veille technologique sur le secteur de la production audiovisuelle	12	16	18	9	3	9	5	12	26	7	21	126	14 %
Total des réponses	39	97	58	50	17	26	28	54	13	35	123	501	54 %
Pas de réponse	2	27	8	22	8	5	13	17	289	6	25	420	46 %
												921	

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces trois sujets sont aussi perçus comme prioritaires pour les producteurs qui, avec leur équipe de production, se sentent particulièrement interpellés puisque ces transformations perturbent déjà leurs façons de faire ou le feront dans un futur assez rapproché. D'autre part, les employeurs, comme les autres intervenants de la chaîne, se montrent préoccupés par l'impact des différentes technologies numériques sur cette

chaîne de production. Ils sont deux producteurs sur trois à vouloir réfléchir aux moyens de développer l'agilité des équipes dans le processus de production audiovisuelle.

Plusieurs groupes professionnels intervenant particulièrement sur les plateaux de tournage ont exprimé beaucoup de résistance face aux changements touchant les frontières entre les métiers. Ils perçoivent la démocratisation introduite par le numérique non pas comme un avantage, mais comme une menace et une dévalorisation de leur expertise. Il est donc recommandé d'organiser un atelier de réflexion sur le sujet qui pourrait sensibiliser ces groupes professionnels aux ajustements nécessaires pour relever le défi de l'adaptation de leurs compétences à l'univers numérique.

Comme les sujets de réflexion sur l'évolution du secteur sont nombreux, il pourrait être intéressant que L'inis prenne l'initiative, en collaboration avec différents partenaires, comme la SODEC et le FMC, d'organiser un grand rendez-vous du numérique pour l'industrie de la production audiovisuelle auquel seraient invités tous les intervenants du secteur. Cette rencontre permettrait de diffuser la veille réalisée sur le secteur de l'audiovisuelle, d'échanger et d'explorer les principaux changements technologiques à venir et leur impact possible sur les productions. Tous ces changements pourraient être abordés par des experts sous forme d'ateliers de formation multidisciplinaire.

5.2 Les besoins de formation en gestion et en travail d'équipe

L'évolution numérique du secteur de la production audiovisuelle a pour effet de déranger le statu quo de l'organisation traditionnelle du travail des équipes sur les productions audiovisuelles. Les budgets plus restreints et les délais resserrés imposent des contraintes aux équipes pour faire plus avec moins et pour réagir rapidement avec le plus de flexibilité possible. Ces pressions requièrent que les équipes remettent en question les façons de faire traditionnelles pour développer une nouvelle culture d'agilité et de flexibilité mieux adaptée au nouveau contexte de travail.

La culture du numérique est déjà beaucoup plus intégrée dans les entreprises d'animation et d'effets visuels puisque les fonctions de travail y intervenant sont un résultat de cette transformation. C'est pourquoi plus de 80 % des entreprises consultées ont fait de cet objectif une priorité. Dans les maisons de production, plus de la moitié des maisons de production participantes identifient aussi ce besoin de formation pour leurs équipes. Au niveau des intervenants dans les équipes, il s'agit du moins d'une préoccupation importante qui a suscité l'expression d'importantes résistances face aux changements appréhendés.

C'est pourquoi, il est important de doter les équipes d'une nouvelle façon de travailler en équipe. Le contexte actuel semble approprié pour intégrer dans l'offre de formation des activités visant l'entraînement des équipes à adapter des pratiques fondées sur les méthodes Agiles déjà implantées avec succès dans le secteur du jeu vidéo. Ces méthodes sont d'ailleurs réclamées par plus de 90 % des entreprises du secteur de

l'animation et des effets visuels et dans 25 % des entreprises de production audiovisuelle.

Les principes de base de cette formation devraient toutefois être adaptés aux pratiques particulières des équipes, selon qu'il s'agit d'une équipe sur un « pipeline » de production d'animations et d'effets visuels ou d'une équipe de production audiovisuelle ou un plateau de tournage. Dans ce but, la stratégie de formation devrait idéalement s'adresser à des équipes comme clientèle, soit en prenant place à l'interne des entreprises ou soit en ciblant les membres d'une équipe de production ou de tournage.

Tableau 261 – Compétences à développer en gestion et en travail d'équipe

Gestion et travail en équipe	Animation et effets visuels	Producteurs	Direction artistique	Gestionnaires de production	Illustrateurs/pr ofessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/ré alisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Leadership d'une équipe et gestion créative : développer une culture d'agilité (c.-à-d. axée sur la flexibilité, l'adaptabilité et la rapidité de réaction)	11	12	7	6	5	11	59	11	45	144	19 %
Créativité et « brainstorming » : outils d'idéation	0	5		1	7	18	55	7	45	133	18 %
Direction d'une équipe de production en TV et en cinéma		3		2		16	39		23	80	11 %
Gestion d'une équipe multidisciplinaire pour un projet multiplateforme		5	5	3		6	29		13	56	8 %
Règles de gestion du personnel sur le plateau : normes du travail, conventions collectives, harcèlement, etc.		7		5		8	27		6	46	6 %
Direction ou collaboration à une équipe virtuelle		3		0		7	13		10	30	4 %
Direction d'un plateau de tournage		3		3					18	21	3 %
Outils de travail collaboratif (Drive, Yammer)	1				2			6		8	1 %
Adaptation des méthodes Agiles au secteur de la production audiovisuelle		6			0				8	8	1 %
Total des réponses	12	14	12	13		23	86	14	72	220	30 %
Pas de réponse	1	27	13	18		48	343	27	76	525	70 %
										745	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

5.3 Les besoins de formation en communication et en relations interpersonnelles

Les groupes de discussion tenus auprès des différents groupes professionnels ont imposé un constat important sur la dégradation du climat de travail dans lequel évoluent les différents intervenants, particulièrement sur les plateaux de tournage. La pression ressentie pour respecter les échéanciers serrés et le rythme de travail imposé créent un environnement de travail stressant et des tensions au travail. Selon plusieurs participants aux groupes de discussion, les relations entre intervenants deviendraient de plus en plus tendues et de plus en plus conflictuelles.

D'où les préoccupations des employeurs et des travailleurs sur les productions de développer des compétences en communication et en relations interpersonnelles. Chez certains groupes, particulièrement sur les plateaux de tournage, ce besoin s'est fait spécialement ressentir.

Tableau 262 – Compétences à développer en communication et en relations interpersonnelles

Communication et relations interpersonnelles	Animation et effets visuels	Producteurs	Animation/ Effets visuels	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Gestionnaires de production	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
L'art du commentaire ou de la rétroaction	6	5	6	35	10	17	4	2	12	5	15	14	36	156	15 %
Gestion des relations et de la communication dans un environnement sous pression	10		10	33	9	20	5	5	5	3	19	14	30	153	14 %
Gestion de conflits dans une équipe de travail	9	6	9	40	6	23	7	7	3	2	5	10	24	136	13 %
Apprendre à s'affirmer et à dire non	2	5	2	34	12	13	7	2	8	4	11	16	27	136	13 %
La négociation collaborative	5	7	5	33	8	18	8	2	9	1	8	14	25	131	12 %
Gestion des personnalités difficiles		5		39		25	7	3		3	11		26	114	11 %
Art de négocier				50	14	27								91	9 %
Communication dans une équipe virtuelle : technologies facilitantes	3	3	3	13	4	13		1	4	1	9		18	66	6 %
Communication interdépartements				31	5									36	3 %
Total des réponses	10	10	10	58	18	42	12	11	15	19	79	19	44	327	31 %
Pas de réponse	3	31	3	66	48	30	13	20	26	52	350	22	104	734	69 %
														1061	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Ces besoins de formation continue ont été retenus par plus d'une centaine de répondants. Ces besoins portent sur les compétences suivantes :

- L'art du commentaire ou de la rétroaction
- Gestion des relations et de la communication dans un environnement sous pression
- Gestion de conflits dans une équipe de travail
- Apprendre à s'affirmer et à dire non
- La négociation collaborative
- Gestion des personnalités difficiles

Ces besoins s'adressent autant aux responsables d'équipes qu'aux travailleurs pour améliorer leurs interactions entre eux ou avec des collègues. Certaines compétences sont plus du niveau de la capacité de communication alors que d'autres visent essentiellement la capacité d'intervenir dans des relations de travail difficiles.

5.4 Les besoins de formation en coordination du travail

Améliorer la capacité des équipes à assurer une meilleure coordination du travail apparaît être une priorité pour une dizaine de maisons de production. Les producteurs consultés souhaitent donc que leur équipe soit habilitée pour assurer la :

- Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet (budget et échéancier)
- Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle

Ce besoin ressort comme cohérent avec leur désir de créer des équipes de production efficaces. On aspire à développer des gestionnaires de projets capables de bien en planifier le déroulement ainsi que les ressources requises de façon à respecter les échéances et les budgets. De plus, les producteurs se montrent soucieux d'**optimiser le travail en répartissant et en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun des intervenants dans ces projets.**

Une formation sur ces sujets pourrait non seulement développer des compétences en matière de gestion de projets, mais aussi favoriser une réflexion sur un nouveau partage des rôles et des responsabilités mieux adaptés à la réalité du travail dans un univers numérique.

La **gestion de projet** préoccupe aussi plusieurs autres intervenants de la chaîne de production, particulièrement les responsables de la coordination et de la logistique, les directeurs et les coordonnateurs artistiques, de même que certains interprètes et artisans.

Quant aux réalisateurs et scénaristes particulièrement, ils aspirent à définir un **protocole de fonctionnement pour l'équipe créative composée du producteur au contenu**, du scénariste et du réalisateur. De même, ils se montrent intéressés à se pencher sur une façon d'optimiser le travail et de réfléchir au partage des rôles et responsabilités des intervenants lors d'un tournage.

L'offre de formation pourrait favoriser une telle réflexion en adoptant une approche qui facilite les échanges entre les différents intervenants à différents niveaux, soit les équipes de producteurs, directeurs de production et comptables de production impliqués à l'étape de préproduction du projet ou les équipes de producteur au contenu, scénaristes et réalisateurs.

Tableau 263 – Compétences à développer en coordination du travail

Coordination du travail	Animation et effets visuels	Producteurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Gestionnaires de production	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage des répondants
Gestion de projet : planification, suivi et contrôle de projet (budget et échéancier)		11	43	7	20	8	3	6	8	42	9		146	14 %
Optimisation du travail : rôles et responsabilités de chacun des intervenants de la chaîne de production audiovisuelle	7	10	22	6	0	5	5	6	12	48		15	119	12 %
Protocole de fonctionnement sur un plateau de tournage		3	19	2	16		0		6	29		10	82	8 %
Outils de travail collaboratif (Drive, Yammer)		8	17	5	9	4	3		2	20		12	72	7 %
Protocole de fonctionnement dans une équipe créative : meilleures pratiques de travail entre un producteur au contenu, un scénariste et un réalisateur		4				3			4	30		20	57	6 %
Communication interdépartements		5				3	2		4	23			32	3 %
Gestion du pipeline des opérations et de la logistique dans un contexte de multiplateforme	9	5				3	1		2	12		6	24	2 %
Communication dans une équipe virtuelle : technologies facilitantes					17	3							20	2 %
Total des réponses	12	15	55	14	26	9	7		16	67	14	34	242	24 %
Pas de réponse	1	26	69	52	46	16	24		55	362	27	114	765	76 %
													1007	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

5.5 Les besoins de formation en santé et sécurité au travail

Même si les besoins en santé et sécurité au travail ont été soulevés comme un défi important par différents groupes professionnels, notamment les gestionnaires de production, les responsables de la coordination et de la logistique ainsi que les artisans, force est de constater qu'aucun de ces groupes n'a priorisé de besoins de développement dans ce domaine. Ce qui explique que même pas une centaine de répondants n'a identifié des besoins dans ce champ de compétences.

Toutefois, dans un contexte de changement constant où le rythme de travail est de plus en plus rapide, il est recommandé d'au moins offrir des formations de base portant sur :

- Secourisme en milieu de travail
- Rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail

Ces formations de base pourraient être offertes à tous sans distinction.

Tableau 264 – Compétences à développer en santé et sécurité au travail

Santé et sécurité au travail	Producteurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Gestionnaires de production	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Secourisme en milieu de travail		31	9	23	5	4		2	19	4	97	10 %
Rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail	5	25	3	20	4	9		3	17	4	85	9 %
Règles de sécurité sur un plateau de tournage	7	15	2	18	3	9		4	23	8	82	8 %
Gestion des accidents et des incidents	5	12	3	25	2	10		0	14	1	67	7 %
Production audiovisuelle écologique		22	2	20	2	4		2	7		59	6 %
Fiches CSST : tournage d'une production audiovisuelle	5	11	0	13	1	7		2	9	2	45	5 %
Évaluation et contrôle des risques en matière de santé et de sécurité au travail	2	9	3	17	2	7		1	9	1	49	5 %
Protection contre les chutes	1	21	5	7	1	5		1	10	0	50	5 %
Manipulation sécuritaire des drones	2	12	4	14	3	5		1	8	4	51	5 %
Utilisation sécuritaire des nacelles et des plateformes	1	20	5	6	2	4		1	6	0	44	5 %
Sécurité des cascades sur un plateau de tournage	1	11	2	17	2	4		3	9	4	52	5 %
Règles de sécurité pour les tournages en extérieur		14	1	18	5						38	4 %
SIMDUT : savoir identifier les matières dangereuses	0	15	2	7	0	4		0	5	0	33	3 %
Conduite de véhicules lourds		17	1	7	2	2		0			29	3 %
Travail dans la rue et gestion de la circulation		11	0	20	0						31	3 %
Soulèvement de charge		14	2	7	0						23	2 %
Conduite de chariots élévateurs		19				1		0			20	2 %
Production audiovisuelle écologique	3									6	6	1 %
Total des réponses	8	47	10	36	7	14		8	34	13	169	17 %
Pas de réponse	33	77	56	36	18	17		63	395	135	797	83 %
											966	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

5.6 Les besoins de formation sur les droits et les aspects légaux dans une production audiovisuelle

Cette section couvrira les droits et les aspects légaux touchant les artistes contribuant aux productions audiovisuelles. Trois groupes professionnels sont visés dans le tableau 265. Ce sont :

- Les interprètes
- Les scénaristes et les réalisateurs
- Les illustrateurs

Ces droits sont aussi importants pour les créateurs de musique à l'image. Les besoins spécifiques à ce groupe professionnel ont toutefois été traités dans la section 4.9 puisqu'ils lui sont très spécifiques.

Tableau 265 – Compétences à développer en lien avec les droits et les aspects légaux

Droits et aspects légaux	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Droits d'auteurs au Canada	22	8	61	33	124	18 %
Négociation de contrats avec un producteur	11	8	59	31	109	16 %
Droits pour une production Web et multiplateforme	20	4	51	24	99	15 %
Droits de suite dans le domaine de la production audiovisuelle		6	45	26	77	11 %
Droits d'images et de photos		5	45	18	68	10 %
Droits de suite à l'international		9	39	23	71	10 %
Libérer et gérer la chaîne des droits sur une production audiovisuelle	12	4	23	21	60	9 %
Droits pour le documentaire		7	24	24	55	8 %
Droits à l'égard de la captation de spectacles en direct		5	30	11	46	7 %
Droits musicaux appliqués à la production audiovisuelle		4	29	17	50	7 %
Règles du droit d'auteur et du droit numérique	21				21	3 %
Droits d'auteur à l'international (France, États-Unis, autres)	20				20	3 %
Les droits d'auteur appliqués à la production audiovisuelle	12				12	2 %
Total des réponses	26	14	88	48	176	26 %
Pas de réponse	15	57	332	100	504	74 %
					680	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Trois besoins ont été retenus par presque une centaine de répondants. Il s'agit de :

- Droits d'auteurs au Canada
- Négociation de contrats avec un producteur
- Droits pour une production Web et multiplateforme

Dans le cadre de cette étude, les artistes concernés par leurs droits ont toutefois préféré prioriser le développement des compétences disciplinaires. Il est donc recommandé que les besoins les plus importants fassent l'objet d'ateliers d'information de la part de leurs associations professionnelles ou organisations syndicales respectives incluant les créateurs de musique à l'image²⁰⁶.

5.7 Les besoins de formation en gestion de carrière

Plus de 40 % des répondants à ce sondage sont intéressés à développer leurs compétences en gestion de carrière. Toutefois, aucun groupe professionnel n'en a fait une réelle priorité. À l'analyse des données recueillies, on constate qu'un nombre quasi égal de répondants se montrent préoccupés par le développement de leurs compétences entrepreneuriales. La section suivante révélera que pour certains groupes, ils sont même plus de 40 % à prioriser le développement de ces compétences au lieu des compétences de gestion de carrière. Peut-être est-ce parce que tous les groupes professionnels sont composés d'un plus grand nombre de répondants expérimentés.

Ainsi, si l'on fait exception de la fonction de travail des répondants, six besoins différents rejoignent plus d'une centaine de répondants. D'abord deux besoins qui visent à les aider à gérer et à orienter leur carrière artistique, soit :

- Gestion de sa propre carrière artistique (sans agent)
- Stratégie de carrière : diversifier stratégiquement sa pratique

Un autre pour les aider à obtenir des bourses pour approfondir leur pratique artistique, soit :

- Recherche et rédaction de demandes de bourses

Un quatrième visant à les aider à se développer un réseau de façon à pouvoir trouver du travail en améliorant ses **techniques de réseautage**. Et aussi, de développer sa capacité à **gérer son stress**.

Finalement, plusieurs des répondants pensent à **réorienter leur carrière** et souhaitent de l'aide pour **s'orienter dans cette démarche**. Considérant l'importance des changements et la pression actuelle sur les plateaux de tournage, il n'est pas surprenant qu'un nombre significatif d'intervenants envisage de réorienter leur carrière.

²⁰⁶ Dans le cas des créateurs de musique à l'image, l'information pourrait être transmise par la Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ) en partenariat avec l'Association des professionnels en édition musicale (APEM)

Tableau 266 – Compétences à développer en gestion de carrière

Gestion de carrière	Artisans	Caméra postproductio	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pr ofessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/ré alisateurs	Total de répondants	Pourcentage de réponses
Techniques de réseautage		15	18	3	10	18	90		28	182	18 %
Recherche et rédaction de demandes de bourses subvention	13			2		17	90	11	26	159	16 %
Gestion du stress	16	11	14	2	7	16	65		19	150	15 %
Transition de carrière : s'orienter	23	11	13	3	9	18	46		24	147	14 %
Gestion de sa propre carrière artistique (sans agent)						21	92		23	136	13 %
Stratégie de carrière : diversifier stratégiquement sa pratique						20	93			113	11 %
Autopromotion	23	20	12	4	15					74	7 %
Accroître sa visibilité auprès des entreprises de production audiovisuelle	24	16	12	3	8					63	6 %
Les médias sociaux comme outil de promotion	14	12	14	2	11					53	5 %
Création de sa page Web	21	14	11	4	4					54	5 %
Production et adaptation de son portfolio et son démo	16	13		6	2					37	4 %
Création de son portfolio numérique	22	14								36	4 %
Gestion efficace de sa page Facebook comme moyen d'autopromotion	7	10	8	0	12					37	4 %
Faire la promotion de sa carrière via l'intranet	18	12								30	3 %
Définition de son identité artistique		17		4	10					31	3 %
Statut d'artiste et impôts								19		19	2 %
Devenir son propre agent		9	8	2						19	2 %
Recherche et rédaction de demandes de bourses et subventions					19	17				17	2 %
Total des réponses	47	31	26	11	23	32	172	27	57	426	42 %
Pas de réponse	77	35	46	14	18	39	257	14	91	591	58 %
										1017	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

5.8 Les besoins de formation en entrepreneuriat

Tel que mentionné précédemment, la plupart des professionnels œuvrant dans le secteur de la production audiovisuelle sont des pigistes et/ou des travailleurs autonomes et que plusieurs ont même démarré leur propre entreprise. Il n'est donc pas surprenant que ceux-ci voient comme nécessaire de développer des compétences liées à l'entrepreneuriat.

Tous les besoins de formation proposés ont été vus comme importants par plus d'une centaine de personnes de plusieurs groupes professionnels. Cinq d'entre eux ont

même été retenus par plus de deux cents répondants qui ont indiqué vouloir développer ces compétences d'entrepreneur.

Trois de ces besoins sont liés à la réalité du travailleur autonome. D'abord, gérer sa propre comptabilité et sa fiscalité. Les deux autres visent à développer des compétences qui permettront au travailleur autonome de vendre efficacement ses propositions et de se doter d'habiletés pour négocier ses contrats. Ces besoins sont :

- Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité
- L'art du pitch
- Négociation de contrats

Ces besoins s'adressent surtout à ceux qui veulent concevoir et réaliser leur propre projet de production audiovisuelle. Il s'agit d'être en mesure d'effectuer la :

- Recherche de financement privé (commandites, partenariats, sociofinancement, etc.)
- Rédaction de demandes de subvention : SODEC, Téléfilm, etc.

Tableau 267 – Compétences à développer en entrepreneuriat

Entrepreneuriat	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Gestion pour un travailleur autonome : budget, TPS/TVQ, fiscalité, comptabilité	33	23	14	5	19	18	120	14	31	277	28 %
L'art du pitch	18	14	15	5	10	22	81	19	34	218	22 %
Recherche de financement privé (commandites, partenariats, sociofinancement, etc.)		15	15	5		23	109		37	204	21 %
Rédaction de demandes de subvention : SODEC, Téléfilm, etc.		16	14	5		21	107		36	199	20 %
Négociation de contrats	32	18	20	5		15	73		35	198	20 %
Gestion de sa petite entreprise (taxes, fiscalité, ressources humaines, etc.)	30	20	12	3	15	9	74	14	17	194	19 %
Penser en entrepreneur	17	19	13	2	13	11	74	11	21	181	18 %
Démarrage d'entreprise (modèles d'affaires, statuts juridiques, etc.)	28	16	13	0	12	11	59	11	21	171	17 %
Gestion stratégique d'une entreprise	13	13	11	2		8	48		16	111	11 %
Total des réponses	48	33	27	11	23	34	177		60	413	42 %
Pas de réponse	76	33	45	14	18	37	252		88	563	58 %
										976	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

5.9 Les besoins de formation en promotion

Dans le cadre des groupes de discussion, deux groupes professionnels ont fait part de leur besoin de développer des compétences pour être en mesure de faire leur promotion. Il s'agit des interprètes ainsi que des scénaristes et des réalisateurs.

Tous ont besoin d'élaborer une stratégie pour se faire connaître et intéresser les producteurs à les embaucher pour la matérialisation d'une production audiovisuelle. Pour ce faire, tous reconnaissent le besoin de développer les compétences suivantes :

- Définition de son identité artistique : connaître sa valeur et son casting
- Stratégies d'autopromotion

Tableau 268 – Compétences à développer en promotion

Promotion	Caméra et postproduction	Direction artistique	Illustrateurs et professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Scénaristes/réalisateurs	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Définition de son identité artistique : connaître sa valeur et son casting				28	123	29	180	28 %
Préparation à une audition pour le cinéma et la télévision				21	106	2	129	20 %
Stratégies d'autopromotion				23	86	21	130	20 %
Les médias sociaux comme outil de promotion				19	80	23	122	19 %
Préparation à une audition pour une publicité				16	93	1	110	17 %
Création de sa propre démo vidéo d'audition (DIY)				23	80	7	110	17 %
Gestion efficace de sa page Facebook comme moyen d'autopromotion				18	68	18	104	16 %
Création de sa page Web				19	64	18	101	16 %
Montage vidéo d'une démo comme acteur				18	63	11	92	14 %
Photo de casting				19	62		81	13 %
Promotion par les réseaux sociaux : mesures de succès	11	3		15	57		72	11 %
Équipement de son studio personnel : équipements et outils logiciels	11		3	17	50	5	72	11 %
Production et adaptation de son portfolio numérique et de son démo vidéo aux différentes industries : cinéma, télévision, Web, publicité, jeu vidéo						22	22	3 %
Total des réponses				35	182	47	264	41 %
Pas de réponse				36	247	101	384	59 %
							648	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Lors des groupes de discussion, il a souvent été mentionné que, même dans ce domaine, le numérique est en voie de modifier les façons de faire. En effet, il semblerait que la façon de préparer et de participer à des auditions se transforme. Au lieu de se déplacer physiquement, les interprètes doivent souvent produire une vidéo d'audition. Ils ont un besoin d'apprendre à **créer leur propre démo vidéo d'audition (DIY)**. Cette

compétence est très différente de la production d'un autre type de démo, car les interprètes doivent jouer devant une caméra un rôle et apprendre à juger de la qualité de leur performance, dans le but de décrocher le rôle. L'analyse des données donne l'impression que ce besoin est plus prononcé que chez les interprètes francophones alors que dans le cadre du groupe de discussion, ce sont des interprètes anglophones qui ont clairement soulevé ce sujet. Une formation sur ce sujet devrait, à nos yeux être bilingue ou offerte dans les deux langues.

Il en est de même pour le soutien d'une formation pour aider les interprètes dans la :

- Préparation à une audition pour le cinéma et la télévision
- Préparation à une audition pour une publicité

Trois autres besoins touchent les interprètes francophones et anglophones, même si le groupe d'interprètes francophones est plus important. Ces besoins visent l'appropriation d'outils de promotion par le Web, tels :

- Les médias sociaux comme outil de promotion
- Gestion efficace de sa page Facebook comme moyen d'autopromotion
- Création de sa page Web

6. Les pratiques de développement professionnel

6.1 La participation à des activités de formation au cours des trois dernières années

Ce sont les interprètes anglophones et les créateurs de musique à l'image qui sont proportionnellement les plus nombreux à avoir assisté à des activités de formation continue au cours des trois dernières années. Ils sont plus de 80 % à s'être inscrits à ce type d'activités alors que le taux de participation moyen oscille près de 70 %. Par ailleurs, le groupe de la direction artistique et celui des illustrateurs et professionnels de l'animation n'ont qu'un taux que de 50 %. Quant aux entreprises, le taux d'assistance perçu est encore plus faible. Soulignons que près de 20 % des répondants ont participé à quatre formations et plus. On peut donc conclure que le secteur a, dans l'ensemble, développé une culture de formation qui laisse présager un bon taux de participation aux activités de formation qui sauront répondre à leurs besoins.

Tableau 269 – Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années

Nombre d'activités de formation	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réalisateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/professionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage des répondants
None	6	8	12	48	43	22	22	12	20	16	130	7	332	32%
1	5	7	6	29	22	11	12	1	6	12	61	9	169	16%
2	1	8	4	21	15	14	7	5	6	12	65	7	156	15%
3	0	6	3	24	14	10	10	2	2	8	41	8	122	12%
4 or more	1	4	4	11	27	8	16	1	3	21	94	7	192	18 %
Total des réponses	13	33	29	133	121	65	67	21	37	69	391	38	971	93 %
Pas de réponse	0	8	2	15	3	1	5	4	4	2	29	3	68	7 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les principaux organismes fournisseurs de formation ont été :

- L'inis
- Le NAD
- Le RFAVQ
- Les associations professionnelles ou organisations syndicales (AQPM, AQTIS, ACTRA, UDA, A2C, SARTEC, ARRQ, IATSE 514, DGC, IQ, SPACQ)
- HEC

6.2 Les motivations à participer à des activités de formation continue

La principale motivation, qui stimule plus de 75 % des intervenants du secteur à se former, est celle de pouvoir **accroître leurs compétences pour exercer leur pratique professionnelle**. Cette attente est aussi la plus importante pour les employeurs lorsqu'ils libèrent leurs employés pour de la formation.

Tableau 270 – Les motivations à participer à des activités de formation continue

Motivations	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réali- sateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/prof essionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage des répondants
Accroître les compétences dans l'exercice de sa pratique professionnelle	12	27	26	103	102	54	54	18	30	62	306	32	787	76 %
Élargir sa pratique à d'autres secteurs d'activités (cinéma, télévision, Web, jeu vidéo, publicité)	0	11	10	61	40	12	18	4	12	30	224	16	427	41 %
Suivre l'évolution de sa profession	5	19	17	62	56	43	30	7	15	30	101	16	377	36 %
Devenir plus polyvalent afin d'être en mesure d'exercer plusieurs fonctions de la chaîne de production audiovisuelle	5	13	8	52	33	25	21	4	6	21	128	13	311	30 %
Se spécialiser dans sa pratique professionnelle	7	4	12	33	40	16	21	2	13	13	86	10	246	24 %
Améliorer les conditions de travail (revenus, autres)	1	3	0	35	37	10	23	2	14	16	88	13	238	23 %
Bien gérer sa carrière	2	5	2	30	29	19	15	6	7	22	85	12	227	22 %
Développer son réseau	0	3	5	32	23	13	9	4	9	14	104	14	227	22 %
Demeurer à la fine pointe de l'évolution numérique	4	15	11	34	24	35	14	8	8	21	36	16	207	20 %
Compenser pour un manque de formation académique	6	3	1	17	14	11	9	2	3	10	66	7	140	13 %
Avoir accès à une autre profession et changer de poste	0	0	3	11	21	6	13	1	0	2	15	0	72	7 %
Bien gérer son entreprise	0	5	1	9	6	8	2	2	7	3	26	9	73	7 %
Total des réponses	13	32	27	129	118	64	64	20	35	66	370	38	931	90 %
Pas de réponse	0	9	4	19	6	2	8	5	6	5	50	3	108	10 %
													103 9	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Un autre objectif, poursuivi par plus de 40 % des travailleurs du secteur, est d'élargir leur pratique à d'autres secteurs d'activités. Finalement, deux autres motivations sont évoquées par au moins 30 % des répondants :

- Suivre l'évolution de sa profession
- Devenir plus polyvalent afin d'être en mesure d'exercer plusieurs fonctions de la chaîne de production audiovisuelle

Le groupe des artisans sont plus nombreux à avoir comme objectif de se spécialiser dans leur pratique professionnelle qu'à rechercher la polyvalence, d'où probablement

leur résistance face aux changements sur les plateaux de tournage. Il en est de même du groupe des gestionnaires de production. Dans leur cas, ils ont à travailler dans un contexte de plus en plus complexe qui exige de pousser plus loin leur pratique pour intégrer de nouveaux modes de production qui ont un impact sur les coûts.

Pour le groupe Caméra et postproduction, demeurer à la fine pointe de l'évolution numérique prime sur l'élargissement de la pratique à d'autres secteurs d'activités. Ce groupe est d'ailleurs celui par lequel a commencé cette révolution numérique.

6.3 Les obstacles à la participation à des activités de formation continue

Quatre obstacles principaux constituent les quatre premiers choix de tous les groupes professionnels incluant les entreprises. Ce sont :

- Le coût des activités de formation
- Le manque de temps pour me perfectionner
- La durée et le moment inadéquats de la formation
- L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins

Tableau 271 – Obstacles à la participation à des activités de formation continue

Obstacles	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réal isateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pro fessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Le coût des activités de formation	7	16	7	85	75	37	31	8	23	50	217	21	554	53 %
Le manque de temps pour me perfectionner	12	20	19	77	69	45	35	16	21	19	153	16	470	45 %
La durée et le moment inadéquats de la formation	7	8	11	61	56	38	31	8	8	15	127	15	370	36 %
L'offre de formation ne correspond pas à mes besoins	8	13	8	37	45	21	24	5	9	23	100	14	286	28 %
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes	1	1	2	8	10	0	4	2	0	16	124	2	168	16 %
Le caractère trop généraliste des formations	4	8	7	27	18	0	11	1	8	6	35	15	128	12 %
Le choix inadéquat des formateurs	4	9	5	15	14	7	10	3	3	9	37	7	110	11 %
Le manque d'information sur les formations disponibles	2	8	1	9	15	1	4	3	8	10	59	3	113	11 %
L'accessibilité et la disponibilité de la formation en région	0	3	3	11	7	4	1	0	6	7	54	6	99	10 %
Les approches pédagogiques déuètes	2	6	3	7	10	0	6	2	3	4	27	3	65	6 %
La formation continue n'est pas une priorité	0	4	1	8	6	3	2	1	3	2	10	2	38	4 %
Le caractère trop spécialisé des formations			1	-					2	-			3	0 %
Je ne sais pas	0	1	1	4	2	0	3		-	3	11	2	26	3 %
Total des réponses	13	32	26	124	118	62	63	19	35	65	359	38	909	87 %
Pas de réponse	0	9	5	24	6	4	9	6	6	6	61	3	130	13 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Les deux premiers obstacles sont connus, car ils ont toujours été en première place depuis le début des diagnostics réalisés pour le secteur de l'audiovisuel. D'où l'importance de maintenir une politique de coûts réduits pour les formations offertes aux travailleurs du secteur de l'audiovisuel. Le second obstacle met l'accent sur le troisième, à savoir offrir des formations à des moments appropriés, soit lorsque la production est à son plus faible niveau d'activité. D'où les questions incluses dans le sondage pour identifier la période de l'année la plus appropriée pour diffuser l'offre de formation. Le tableau 272 permet de constater qu'il y a presque l'unanimité sur le fait que cette période est l'hiver. Le deuxième choix est le printemps, juste avant que les productions reprennent.

Tableau 272 – Période la plus propice pour planifier les activités de formation continue

Saisons	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/ré- alisateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pro- fessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Moyenne des réponses
Hiver	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Printemps	4	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2
Automne	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Été	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total des réponses	9	29	24	122	111	60	62	17	34	60	352	38	528
Pas de réponse	4	12	2	24	13	6	10	8	7	11	68	3	84
													612

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Le sondage visait aussi à vérifier si des moments de la semaine étaient plus appropriés que d'autres. Le tableau 273 montre clairement que les gens n'ont pas de préférence quant aux jours de la semaine.

Tableau 273 – Moment de la semaine le plus approprié pour la participation à la formation continue

Moment de la semaine	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/ré- alisateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pr- ofessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Lundi	2	5	3	20	17	6	9	1	6	18	89		169	16 %
Mardi	2	7	3	14	14	5	8	1	5	5	80		135	13 %
Mercredi	1	7	6	13	13	4	9	2	6	8	70		131	13 %
Jeudi	1	6	3	13	9	4	8	0	6	5	46		94	9 %
Vendredi	2	7	7	17	6	3	8	0	7	10	44		102	10 %
Samedi	2	2	5	27	20	15	11	4	4	16	72		174	17 %
Dimanche	2	3	4	27	20	14	10	4	2	14	67		162	16 %
Sur semaine seulement	3	12	1	23	12	7	10	1	9	8	83	21	175	17 %
Fin de semaine seulement	0	1	3	16	19	12	9	3	4	12	25	4	107	10 %
Pas de préférence	4	4	11	55	54	27	25	9	10	24	139	13	367	35 %
Total des réponses	12	29	28	127	110	61	63	17	34	66	358	38	902	87 %
Pas de réponse	1	12	3	21	14	5	9	8	7	5	62	3	137	13 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

La durée de la formation représente aussi un obstacle à la participation. Les répondants ont pu choisir les moments et la durée de la formation qui leur convenaient le mieux. Un choix se distingue des autres, car choisi par près de 60 % des répondants. Il s'agit de :

- Activité d'une demi-journée (3-4 heures)

Comme cette durée n'est pas appropriée pour tous les types de formation, deux autres durées ont été identifiées par près de 50 % d'entre eux, soit :

- Activité d'une journée entière
- Session de 2 ou 3 jours consécutifs

Tableau 274 – Moment et durée de la formation continue

Moment et durée de la formation	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réa- lisateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pro- fessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Activité d'une demi-journée (3-4 heures)	10	25	17	87	64	42	39	13	27	45	262	17	613	59 %
Activité d'une journée entière	5	16	19	69	69	30	40	8	26	30	182	26	499	48 %
Session de 2 ou 3 jours consécutifs	6	7	11	65	62	31	45	12	17	34	178	19	474	46 %
Formation modulaire échelonnée sur une période de temps (ex. un cours par semaine pendant trois mois)	5	8	9	52	30	21	16	4	10	37	170	13	362	35 %
Activité en soirée	7	9	7	54	44	35	26	6	13	32	133	13	363	35 %
Formule lève-tôt (déjeuner)	2	11	5	27	13	11	9	3	5	4	41	6	124	12 %
Total des réponses	13	29	28	126	112	62	61	17	35	63	356	38	898	86 %
Pas de réponse	0	12	3	22	12	4	11	8	6	8	64	3	141	14 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Certains groupes montrent des particularités, par exemple celui de Caméra et postproduction qui préfère les activités en soirée. De même, les interprètes anglophones privilégient la formation modulaire échelonnée sur une période de temps et les activités en soirée aux activités d'une journée entière. Il en est de même pour les entreprises d'animation et d'effets visuels ainsi que les maisons de production. Ce qui n'est pas le cas des gestionnaires de production qui travaillent dans ces maisons.

6.4 Les conditions favorables à la participation à des activités de formation continue

Les avis quant aux conditions les plus favorables à la participation à des activités de formation continue sont variés. Quatre conditions obtiennent une convergence d'environ le tiers des répondants.

Ces conditions sont :

- Répéter les formations à différentes dates lorsque la demande est élevée
- Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu
- Privilégier les experts du milieu comme fournisseurs de formation
- Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise

Tableau 275 – Conditions favorables à la participation à des activités de formation continue

Conditions favorables	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réali- sateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/prof essionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage de répondants
Répéter les formations à différentes dates lorsque la demande est élevée	5	9	7	53	48	2	25	5	15	25	176	7	363	35 %
Adapter le calendrier de formation aux réalités du milieu	7	9	11	39	67	37	44	12	5	12	102	4	333	32 %
Privilégier les experts du milieu comme fournisseurs de formation	8	14	13	38	43	29	27	4	11	17	128	13	323	31 %
Proposer des activités de perfectionnement pour différents niveaux d'expertise	7	11	9	41	59	0	26	9	9	23	107	12	295	28 %
Faire appel à des maîtres/experts reconnus (même hors du Québec et du Canada)	5	9	7	34	50	23	22	2	11	20	66	22	257	25 %
Favoriser les échanges, le réseautage et le soutien mutuel	5	3	5	34	31	20	15	1	9	13	91	14	233	22 %
Communiquer le calendrier de formation longtemps d'avance	4	4	3	34	35	20	17	3	9	13	71	3	208	20 %
Fournir une documentation de référence suite aux formations	3	3	5	17	33	24	18	5	12	10	57	8	189	18 %
Rendre accessibles les contenus de formation sur le site Web de L'inis	3	9	8	24	43	0	20	3	14	9	56	12	189	18 %
Consulter le milieu pour le développement des contenus de formation	9	4	2	13	42	22	26	3	3	9	51	6	177	17 %
Décentraliser la formation vers les régions	2	2	3	8	28	11	11	2	8	0	48	4	123	12 %
Créer des activités de perfectionnement de type stratégique pour les décideurs	2	5	2	12	28	10	14	1	5	2	34	3	111	11 %
Favoriser les formations transversales et interdépartementales	3		1	10	39	15	18	2	1	7	15	3	111	11 %
Recourir aux fournisseurs d'équipements comme formateurs	2	0	2	3	28	15	12	2	1	2	5	0	70	7 %
Offrir des formations adaptées aux différentes étapes d'évolution dans une carrière	4	6	3						5				8	1 %
Total des réponses	13	31	28	125	116	60	62	19	35	56	359	37	897	86 %
Pas de réponse	0	10	3	23	8	6	10	6	6	15	61	4	142	14 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Quant aux entreprises, elles privilégient ces mêmes conditions, et en ajoutent d'autres qu'elles jugent importantes. Les entreprises en animation et en effets visuels accordent aussi beaucoup d'importance à ce que le milieu soit consulté pour le développement des contenus de formation. Quant aux maisons de productions, les producteurs précisent également que les formations devraient faire appel à des experts reconnus, même hors du Québec et du Canada. Les producteurs demandent aussi que les contenus de formation soient disponibles sur le site Web de L'inis.

6.5 Les formules de formation privilégiées par les différents groupes professionnels

Deux formules de formation dominent pour tous les groupes professionnels consultés. Ils sont près de la moitié de l'échantillon à opter pour les formules suivantes :

- Atelier pratique (formation constituée autour d'une activité pratique)
- Classe de maîtres (formation transmise par un expert disciplinaire reconnu)

Ces deux formules ont été à ce jour les formules privilégiées par la mutuelle. Toutefois, lors des groupes de discussions plusieurs participants ont manifesté un grand intérêt pour des formations en ligne de type Webinaire ou capsule Web. Pourtant seulement 10 à 15 % des répondants de l'échantillon sondé se sont montrés intéressés à ce type de formule. Seul le groupe Caméra et postproduction sont près de 40 % à se montrer ouverts à une formation en ligne en différé, par exemple des capsules Web.

Entre 20 et 25 % des répondants ont aussi retenu deux autres formules, soit :

- Coaching individuel suite à une formation
- Stage de perfectionnement

Quant aux interprètes, ils sont les seuls à rechercher la formule de classes d'entraînement du type gym de pratique régulière.

Les réalisateurs et les scénaristes privilégient les approches individuelles du type mentorat, compagnonnage ou programme de perfectionnement individualisé.

Tableau 276 – Formules de formation privilégiées pour la formation continue

Formules de formation	Animation/ Effets visuels	Producteurs	Gestionnaires de production	Scénaristes/réa- lisateurs	Artisans	Caméra postproduction	Coordination logistique	Direction artistique	Illustrateurs/pro- fessionnels de l'animation	Interprètes anglophones	Interprètes francophones	Musique à l'image	Total de répondants	Pourcentage de réponse
Atelier pratique (formation constituée autour d'une activité pratique)	7	19	12	60	60	36	34	9	18	43	229	15	516	50 %
Classe de maîtres (formation transmise par un expert disciplinaire reconnu)	9	22	14	69	66	37	32	7	19	42	200	25	511	49 %
Coaching individuel suite à une formation	6	3	4	37	15	10	11	4	11	18	152	8	270	26 %
Stage de perfectionnement	2	1	6	21	27	11	16	4	6	4	121	7	223	21 %
Classes d'entraînement (gym de pratique régulière)				8						20	143		171	16 %
Mentorat (accompagnement ponctuel par un pair expérimenté)	4	5	3	28	16	7	15	2	14	6	67	9	167	16 %
Atelier d'exploration et de création (atelier axé sur la découverte)	0	4		19	22	10		2	12	20	67	8	160	15 %
Compagnonnage (accompagnement dans le temps par un pair expérimenté)	4	8	5	29	21	6	11	2	9	10	49	6	148	14 %
Formation en ligne en différé (ex. : capsule Web)	3	3	8	24	20	23	9	3	8	2	35	9	141	14 %
Programme de perfectionnement individualisé (programme court autour d'une compétence ciblée)	3	8	4	32	15	11	7	3	6	3	48	5	134	13 %
Séminaire (théorique et pratique)	0	-	6	21	34	10	9	6	5	7	30	8	136	13 %
Classe théorique	0	6	6	23	24	6	11	1	-	6	27	7	111	11 %
Formation en ligne interactive et en direct (ex. : Webinaire)	1	4	5	17	16	12	14	3	5	9	22	5	108	10 %
Guides et outils	0	9	7	15	9	5	8	3	6	1	15		69	7 %
Laboratoire	0	-		7	4	9			-	7	31		58	6 %
Réseautage	0	7	3	10	3	4	4	1	3	8	25	6	67	6 %
Accès à des bases de données techniques	0	-	7		15	5	10	2	-	1	14		54	5 %
Groupe de co-développement	3	4	1	11	3	3	7	1	2	6	19		53	5 %
Tutoriel	0	-	2	4	13	5	7	2	5	7	4		49	5 %
Jumelage	0	-		8	2	2	8	2	1	5	11		39	4 %
Formation interdisciplinaire	0	1	4	2	4	0	3	1	-	2	11		27	3 %
Mentorat inversé	2	2	1	4	5	5	3	1	1	1	5		26	3 %
Déjeuner-causerie	-	-							-	1	12	5	18	2 %
Groupe de discussion en ligne	0	0	2	2	4	4	4	0	1	0	4		21	2 %
Rendez-vous disciplinaire/technique	0	3			2	2		0	-	0	7		11	1 %
Total des réponses	12	31	28	120	111	59	59	16	35	64	363	38	893	86 %
Pas de réponse	1	10	3	28	13	7	13	9	6	7	57	3	146	14 %
													1039	100 %

Source : Sondage en ligne, RH Conseil, 2017

Bibliographie

ACPM (2015), « *Profil 2015, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, 132 p. En ligne : <https://telefilm.ca/fr/etudes/profil-2015-rapport-economique-sur-lindustrie-de-la-production-du-contenu-sur-ecran-au-canada>

ACPM (2016), « *Profil 2016, Rapport économique sur l'industrie de la production de contenu sur écran au Canada* », réalisé par le groupe Nordicité en collaboration avec l'AQPM, le ministère du Patrimoine Canadien et Téléfilm Canada, 140 p. En ligne : <http://cmpa.ca/sites/default/files/documents/industry-information/profile/Profil%202016%20-%20FR.pdf>

AFP, « *Netflix accélère la production de séries en Europe* », La presse, Publié le 01 mars 2017

En ligne : <http://www.lapresse.ca/arts/medias/201703/01/01-5074488-netflix-accelere-la-production-de-series-en-europe.php>

Alliance numérique, « *Perpétuons le miracle québécois : l'avenir du jeu vidéo au Québec* », mémoire de l'Alliance numérique déposé à la commission d'examen sur la fiscalité québécoise le 10 octobre 2014. 27 p.

Association des agences de communication créative (AACC) (novembre 2015), « *Étude économique sur l'industrie de la communication marketing au Québec* », réalisée par Raymond Chabot Grant Thornton, consulté en ligne le 9 décembre 2016 : <http://a2c.quebec/ressources/portrait-de-l-industrie>

Baillargeon, Stéphane. « *Le CRTC annonce un nouveau cadre pour la télévision* », publié dans le Devoir, 13 mars 2015
<http://www.ledevoir.com/culture/television/434286/un-nouveau-cadre-pour-la-tele>

Bélanger, Pierre C ; Lafontaine-Beaumier, Eloi. « *Le nouveau cycle de mutation de la télévision* », *Gestion* ; Winter 2016 ; 40, 4 ; pg.68

BERNARD, Sophie. « *L'industrie des effets visuels en pleine expansion au Québec* », Dans *Qui fait quoi*, octobre 2015, No. 351, pp.8 à 14.

Briceno, Catalina « *Pour en finir avec le transmédia* » *Infopresse*, paru le 6 février 2014, consulté en ligne : <http://www.infopresse.com/archive/article/43477>
BUCHINGER, Julie. « *Sociofinancement des médias : un modèle d'avenir ?* », paru dans la revue *Infopresse*, 27 OCT. 2015, consulté en ligne : <http://www.infopresse.com/article/2015/10/27/socio-financement-des-medias-un-modele-d-avenir>

Conseil emploi métropole (2016), « *Diagnostic des besoins de main-d'œuvre et d'adéquation formation-emploi : secteur des effets visuels et animation* », pour le compte du bureau du cinéma et de la télévision du Québec, 94 p.

Cournoyer-Cyr, Vanessa. « *Chronique tendances : le sociofinancement* », publié le 10 NOVEMBRE 2016, consulté en ligne : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/813894/chronique-tendances-vanessa-cournoyer-cyr-sociofinancement-indiegogo-kickstarter-calimacil>

CRTC, « *Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2016-343* », publié le 25 août 2016, consulté en ligne : <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2016/2016-343.htm>, 37 p.

CRTC, « *Politique réglementaire de radiodiffusion CRTC 2014-459, Approche simplifiée concernant les avantages tangibles et la façon de déterminer la valeur de la transaction* », publié le 5 septembre 2014, En ligne : <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2014/2014-459.pdf>

CRTC, « *Parlons télé-Avis de consultation de radiodiffusion CRTC 2014-190* », publié le 25 juin 2014, En ligne : https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/CRTC/ARC_CRTC_2014-290_memoire_MCC.pdf

D'AMOURS, Liette. « *Le commerce en ligne sonnera-t-il le glas des intermédiaires ?* » Gestion ; Winter 2016 ; 40, 4 ; pg. 108

DARCHE, Anne. « *Après la réalité virtuelle, la tendance sera-t-elle à la réalité réelle ?* », Gestion ; Winter 2016 ; 40, 4 ; p.112

Desjardins, Danielle. « *Découvrabilité : vers un cadre de référence commun* », publié dans Veille FMC le 6 mai 2016, <http://trends.cmf-fmc.ca/fr/blog/decouvrabilite-vers-un-cadre-de-reference-commun>

Détail Québec, « *Tout savoir sur les milléniaux au travail* », dans la vitrine, Vol 13 No 3 - AUTOMNE 2016

DION, Claire (2016), entrevue réalisée pour les fins de cette étude...

Dussart, Christian. « *Les médias sociaux en 8 points* », Gestion ; Winter 2016 ; 40, 4 ; pg. 86

Dussault, Émilie. « *Entreprises émergentes : MPC une croissance loin d'être virtuelle* », Gestion ; Hiver 2016 ; 40, 4 ; pg. 72

ELEVADO Média, INC., « *Étude de potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV)* », rédigé pour le compte du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec (BCTQ). Janvier 2016, 63 p.

Faure, Vincent. « *Mutation des métiers, effacement des frontières ?* » publié sur le site de L'INA : <http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-les-metiers-de-l-audiovisuel-a-l-heure-du-media-global/mutation-des-metiers-effacement-des-frontieres.html>, p.4

Fonds des Médias du Canada (juillet 2016), « *Rapport sur les tendances-mise à jour de mi-année 2016* », 19 p. Consulté en ligne le 8 décembre 2016 : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

Fonds des Médias du Canada (janvier 2016), « *Rapport sur les tendances-l'ère de l'expérience* », 23 p. Consulté en ligne le 8 décembre 2016 : http://trends.cmf-fmc.ca/fr/research-reports/category/trends_reports

FMC et SODEQ, « *Bailleurs de fonds en audiovisuel et transmédia : approches, défis et stratégies d'adaptation dans un environnement média en transformation* », Livre blanc publié en octobre 2014 sous la direction du Fonds des médias du Canada en collaboration avec la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (Sodec) et Power to the Pixel, consulté en ligne : <http://trends.cmf-fmc.ca/media/uploads/reports/Understanding-Funders-FR.pdf>

Guernalec, Florence. « *La gamification devient un phénomène* », publié le 20 sept. 2011, consulté en ligne : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Tendances-1000/Breves/La-gamification-devient-un-phenomene-41145.htm#8YFY6Xi1AhG21Jtr.97>

IPSOS, « *Ce que nous avons entendu aux quatre coins du Canada : La culture canadienne dans un monde numérique* », Rapport de consultation publié le 17 février 2017 pour le compte du ministère du Patrimoine canadien, consulté en ligne : http://www.consultationscontenucanadien.ca/system/documents/attachments/c54a400f1f63c8246d5d6cd87375b0bf1f777b7f/000/005/631/original/PCH-verslenernumerique-Rapport_de_consultation.pdf

Jenkins, H. (2013). « *La culture de la convergence : Des médias au transmédia* ». Armand Collin.

Lafrance, Sylvain (2016) « *Qu'advient-il après la tempête ?* », Gestion, Winter 2016, 40, 4, pg.48.

Lalwani, Mona (2016) « *The struggle to adapt storytelling for virtual reality* », 23 juin 2016, En ligne : <https://www.engadget.com/2016/06/23/the-struggle-to-adapt-storytelling-for-virtual-reality/>

Lemay, Christian (2015), « *Mémoire consultation publique* », rédigé pour le compte de l'Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, des techniciens de l'image, des artistes et des métiers connexes des États-Unis, ses territoires et du Canada (A.I.E.S.T.) Section locale 667, 5 p.

Loszach, Fabien, « *Les téléviseurs 4K méritent-ils votre attention ?* », Publié le 28 janvier 2014, *FMC Veille*, consulté en ligne : <http://trends.cmf-fmc.ca/fr/blog/les-televiseurs-4k-meritent-ils-votre-attention>

Marché de la réalité virtuelle à Montréal, « *Portrait et guide de l'industrie de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée du Québec* », octobre 2016, consulté en ligne : <http://mrv.m.ca/wp-content/uploads/2016/10/Guide-Quebec-VR.pdf>, 28 p.

Observatoire de la culture et des communications du Québec (2015), « *État des lieux du cinéma et de la télévision au Québec – cahier 4* », Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, 221 P.

Observatoire du documentaire, « *L'Observatoire du documentaire s'inquiète de l'impact des orientations du Fonds des médias du Canada sur le documentaire* », communiqué de presse paru le 15 avril 2010, <http://obsdoc.ca/wp-content/uploads/ancien/comm.f/fonds201004/index.html>

Petit, Méline. « *Connaitre ses employés, ça rapporte – les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y* » Rapport rédigé pour le compte d'Emploi Québec et du comité sectoriel de main d'œuvre du commerce de l'alimentation. 20 août 2008. 58 p. Consulté en ligne : <http://www.csmoca.org/pdf/Rapport1GenerationY.pdf>

Plamondon, Josée, « *Découvrabilité : nos contenus culturels sont-ils visibles ?* », article de blogue paru le 20 novembre 2015, En ligne : <http://www.directioninformatique.com/blogue/decouvrabilite-nos-contenus-culturels-sont-ils-visibles/39189>

PWC (2014), « *Mémoire présenté à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise : Étude d'évaluation du potentiel du secteur des effets visuels (VFX) au Québec* », p.4

Pye, David « *Comment bien travailler avec les Y ?* » Gestion ; Winter 2016 ; 40, 4 ; pg. 98

Radio-Canada (2016), « *Les Québécois Félix & Paul signent la première expérience de réalité virtuelle avec Barack Obama* », publié le vendredi 26 août 2016 en ligne : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/799534/obama-realite-virtuelle-felix-paul>

RH Conseil, mai 2013, « *Étude des besoins de perfectionnement 2013-2016* » réalisée pour le compte du Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ). 124 p.

SCHMOUKER, OLIVIER (2016), « *Les 3 tendances qui bouleversent la publicité au Québec* », Dans Le journal les Affaires, le publié le 10/11/2015 à 06:10, consulté en ligne le 12 décembre 2016, <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/medias-et-telecommunications/les-3-tendances-qui-bouleversent-la-publicite-au-quebec/583155>

SEIBT, Sébastien. « *Netflix et le culte du big data : la traque des habitudes du téléspectateur* », AFP, publié le 21 mai 2014, consulté en ligne : <http://www.france24.com/fr/20140521-netflix-france-big-data-house-cards-television-algorithme-recommandation-internet-svod>

Tarik, H., « *Annonces sur la réalité virtuelle qu'on attend en 2017* », 15 août 2016, Le magazine de la réalité virtuelle et augmentée
<http://www.realite-virtuelle.com/annonces-realite-virtuelle-1508>

TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, (2015), « *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec* », Rédigé pour le compte de la commission des partenaires du marché du travail, consulté le 9 décembre 2016 : <http://www.technocompetences.qc.ca/industrie/%C3%A9tudes-et-rapports/diagnostics-sectoriels/diagnostic-sectoriel-de-main-d%E2%80%99C5%93uvre-du-secteur>

TECHNOCompétences (2016), « *Profil de la main-d'œuvre dans l'industrie du jeu électronique au Québec en 2016* », 7e édition, consulté en ligne le 9 décembre 2016 : <http://www.technocompetences.qc.ca/nouvelles-actualit%C3%A9s/profil-de-la-main-d%E2%80%99C5%93uvre-dans-l%E2%80%99industrie-du-jeu-vid%C3%A9o-au-qu%C3%A9bec>

Unifor, « *Consultation publique sur le contenu canadien dans un monde numérique* » – Mémoire d'Unifor paru le 12 octobre 2016 et présenté à la ministre Mélanie Joly. 12p.

YATES, Jeff. « *Les effets visuels explosent à Montréal* », article paru dans le Journal métro le 1er juin 2016. <http://journalmetro.com/actualites/montreal/973000/les-effets-visuels-explosent-a-montreal/>