

# **FINANCEMENT ET RESSOURCES HUMAINES DANS LES CENTRES D'ARTISTES MEMBRES DU RCAAQ**

## **Analyses de données administratives**

**Guy BELLAVANCE, Nathalie VACHON, Maude RAYMOND**



**Institut national  
de la recherche  
scientifique**



# **FINANCEMENT ET RESSOURCES HUMAINES DANS LES CENTRES D'ARTISTES MEMBRES DU RCAAQ**

## **Analyses de données administratives**

**Guy BELLAVANCE, Nathalie VACHON, Maude RAYMOND**

Rapport de recherche remis au REGROUPEMENT DES CENTRES D'ARTISTES  
AUTOGÉRÉS DU QUÉBEC (RCAAQ)

Institut national de la recherche scientifique (INRS)  
Centre Urbanisation Culture Société

Chaire Fernand-Dumont sur la culture

laboratoire / art et société / terrains et théories (l/as/tt)

Montréal, 31 août 2023



Responsabilité scientifique : Guy Bellavance  
guy.bellavance@inrs.ca  
Institut national de la recherche scientifique  
Centre - Urbanisation Culture Société

*NOTE* : Dans le but d'alléger le texte de ce document et d'en faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé à l'occasion de façon générique et neutre, sans aucune intention discriminatoire.

Diffusion :  
Institut national de la recherche scientifique  
Centre - Urbanisation Culture Société  
385, rue Sherbrooke Est  
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000  
Télécopieur : (514) 499-4065

[www.inrs.ca](http://www.inrs.ca)

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à la contribution financière du Conseil des arts et des lettres du Québec et du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec.



ISBN 978-2-89575-460-2

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

© Guy Bellavance, Nathalie Vachon, Maude Raymond



## Résumé

Cette étude propose une analyse de la situation financière et des dépenses en ressources humaines des soixante-quatre centres d'artistes qui, en mars 2023, étaient membres du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Effectuée sur la base de données administratives fournies par le RCAAQ et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), cette étude découle de l'une des principales recommandations du forum annuel des membres du RCAAQ tenu en 2022. Elle est destinée à appuyer un processus de consultation en vue de faire préciser les conditions et enjeux actuels du développement des ressources humaines au sein de ces centres. L'analyse des données disponibles conduit à une réflexion stratégique sur l'amélioration des conditions de travail ainsi qu'à des propositions de pistes de solution à explorer lors de la consultation à venir.

### Mots clés :

Centres d'artistes autogérés ; Financement ; Ressources humaines ; Conditions de travail ; Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)

---

## Abstract

This study provides an analysis of the financial situation and human resource expenditures of the sixty-four artist-run centres that, in March 2023, were members of the Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Based on administrative data provided by the RCAAQ and the Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), this study stems from one of the main recommendations of the annual RCAAQ members' forum held in 2022. It is intended to support a consultation process to clarify the current conditions and issues of human resources development in these centres. The analysis of the available data leads to a strategic reflection on the improvement of working conditions as well as to proposals for solutions to be explored during the upcoming consultation.

### Key Words:

Artist-run centres; Funding; Human resources; Working conditions; Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)



# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Démarche méthodologique.....	1
<b>1. CONTEXTE GÉNÉRAL</b> .....	<b>5</b>
1.1 Aspects historiques : ancienneté et générations de CAA .....	5
1.2 Aspects territoriaux : distribution régionale .....	6
1.3 Aspects professionnels : mandats et disciplines .....	7
<b>2. SITUATION FINANCIÈRE</b> .....	<b>11</b>
2.1 Les CAA en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ entre 2015 et 2021 .....	11
2.2 Les CAA membres du RCAAQ, 2019-2020 et 2020-2021 .....	13
2.2.1 Revenus des centres.....	13
2.2.2 Sources de revenus et principale source de revenus.....	15
2.2.3 Financement à la mission, au projet ou autres ? .....	18
<b>3. DÉPENSES EN RESSOURCES HUMAINES ET EMPLOIS SALARIÉS</b> ..	<b>21</b>
3.1 Les dépenses de rémunération en 2019-2020 et 2020-2021 .....	21
3.2 Le personnel salarié en 2020-2021.....	22
3.3 Les taux horaires du personnel permanent par postes d'emploi.....	25
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>29</b>
Rappel des principaux constats .....	29
Points aveugles et angles morts.....	32
Exploration de pistes de solutions et consultation des membres .....	33
Recommandations .....	35
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>37</b>
<b>ANNEXE</b> .....	<b>i</b>
Taux horaires des salariés permanents des membres du RCAAQ (2020-2021) par postes d'emploi et certaines caractéristiques sociographiques .....	i
Méthodologie.....	i
Tableau sommaire.....	ii
Selon la région.....	iii
Selon la discipline artistique .....	iv
Selon le mandat.....	v
Selon le budget annuel (2020-2021).....	vi

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ par décennies	5
Tableau 2 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ par régions	7
Tableau 3 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ selon leur mandat	8
Tableau 4 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ selon les disciplines	9
Tableau 5 : Les générations de centres d'artistes selon les disciplines	10
Tableau 6 : Revenus & dépenses des CAA en arts visuels soutenus à la mission par le CALQ, 2015-2016 à 2020-2021 (\$)	11
Tableau 7 : CAA en arts visuels soutenus à la mission par le CALQ, 2015-2016 à 2020-2021 (\$) : Proportions des revenus par sources de financement (\$)	12
Tableau 8 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ : revenu total moyen 2019-2020 et 2020-2021 (\$)	13
Tableau 9 : Les membres du RCAAQ par catégories de revenu moyen en 2019-2020 et 2020-2021 (\$)	14
Tableau 10 : Source de revenu moyen 2019-2020 et 2020-2021: pourcentage moyen et médian des parts provinciales, fédérales, municipales et autonomes	15
Tableau 11 : Sources de revenus des membres RCAAQ : pourcentage moyen 2019-2020 et 2020-2021	16
Tableau 12 : Source principale de financement en 2019-2020, en 2020-2021 et en moyenne des deux années	17
Tableau 13 : Répartition des types de financement en 2019-2020, en 2020-2021 & en moyenne des 2 années	18
Tableau 14 : Contribution des gouvernements provincial et fédéral en « aide Covid ponctuelle » en 2019-2020 et en 2020-2021	20
Tableau 15 : Proportion des types de dépenses de rémunération par rapport au revenu des CAA en 2019-2020 et 2020-2021 (%)	21
Tableau 16 : Le nombre d'employés salariés en 2020-2021	23
Tableau 17 : Les membres du RCAAQ en fonction du nombre d'employés permanents en 2020-2021	24
Tableau 18 : Deux caractéristiques du personnel salarié, 2020-2021 : le sexe et l'âge	25
Tableau 19 : Masse salariale et taux horaires, pour l'ensemble des employés salariés, 2020-2021	25
Tableau 20 : Taux horaires du personnel permanent par postes d'emploi en 2020-2021	26

## Liste des graphiques

Graphique 1 –	Années de création des centres membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ	6
Graphique 2 –	Répartition territoriale des membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ	7
Graphique 3 –	Mandats des membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ	8
Graphique 4 –	Disciplines des centres membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ	10
Graphique 5 –	Revenus des CAA membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ	15
Graphique 6 –	Sources de financement des CAA membres du RCAAQ, selon l'année financière et le subventionnement à la mission	17
Graphique 7 –	Types de financement des CAA membres du RCAAQ en 2019-2020 et 2020-2021 en fonction de l'octroi d'une subvention à la mission par le CALQ	19
Graphique 8 –	Types de financement selon l'année et le palier de gouvernement	20



# INTRODUCTION

Cette étude de l'INRS a pour but de documenter et de clarifier la situation financière des centres d'artistes autogérés (CAA) du Québec en regard des enjeux de développement des ressources humaines. À cette fin, la démarche propose d'analyser un ensemble de données administratives récentes de nature socioéconomique recueillies auprès des CAA par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et par le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Ces données concernent principalement la situation financière de ces centres ainsi que les ressources humaines qu'ils mobilisent ; un certain nombre de données sont également de nature contextuelle, établies sur la base de l'ancienneté, de la localisation, du mandat et des disciplines artistiques des CAA étudiés.

Cette étude découle de l'une des principales recommandations du forum annuel des membres du RCAAQ, tenu en mai 2022<sup>1</sup>. Les membres de cet organisme, qui représente la forte majorité des CAA du Québec<sup>2</sup>, se montraient alors préoccupés du taux élevé de roulement du personnel. Ils exprimaient aussi la nécessité de disposer de données détaillées, fiables et actuelles — les dernières données sur la situation de ces centres datant de plus d'une décennie<sup>3</sup> —, afin de se positionner et de se doter d'objectifs clairs en matière de développement des ressources humaines et d'amélioration des conditions de travail.

Les résultats découlant de l'étude sont destinés à appuyer un processus de consultation auprès des membres, prévu en 2024. Ce processus de consultation visera à préciser les enjeux de développement des ressources humaines au sein des CAA et à explorer les pistes de solution possibles.

## Démarche méthodologique

La démarche méthodologique de cette présente étude repose sur l'analyse de données administratives mises à la disposition des chercheurs par le CALQ et le RCAAQ. Ces données concernent les revenus, les dépenses et les ressources humaines engagés par les centres au cours des dernières années. Sur la base de ces données, la tâche de l'INRS consiste à fournir un portrait chiffré de la situation actuelle au sein des organismes membres du RCAAQ.

Les données transmises aux chercheurs ont été recueillies et compilées à la fois par le CALQ et par le RCAAQ. Elles sont tirées des états financiers annuels des CAA membres du RCAAQ ainsi que de formulaires et annexes de rapports d'activité adressés annuellement au CALQ par les centres subventionnés à la mission par le CALQ; ces derniers formulaires portent sur l'état des revenus et dépenses (formulaire 14 a) et sur celui des ressources humaines (formulaire 15 a). Les membres RCAAQ non subventionnés à la mission par le CALQ ont pour leur part également été invités par le RCAAQ à remplir ce dernier

---

<sup>1</sup> Voir RCAAQ (2022). *Ralentir – ou comment penser la croissance autrement*. Compte rendu du Forum des membres, Québec, 26-27 mai 2022 : 24 p.

<sup>2</sup> En mars 2023, le RCAAQ représentait 64 CAA, dont 46 étaient subventionnés à la mission par le CALQ. Le CALQ, quant à lui, subventionnait à la mission 63 CAA, dont 19 n'étaient pas membres du RCAAQ. Ceci permet d'estimer la population totale de CAA au Québec à un minimum de 83 centres. Le RCAAQ représenterait de la sorte 77 % des CAA à l'échelle du Québec.

<sup>3</sup> Le dernier document offrant une compilation et une analyse des états financiers des CAA a été produit par le CALQ en 2011 et porte sur l'année financière 2009-2010. Voir CALQ (2011). *Les centres d'artistes en arts visuels. Profil économique 2009-2010* : 18 p. De plus, les informations disponibles auprès de l'Observatoire de la Culture n'offrent plus depuis 2017 le niveau de précision souhaité, la catégorie « centres d'artistes » ayant alors été abandonnée.

formulaire. Quoiqu'on dispose de certaines séries historiques, la plupart des données disponibles au moment de l'enquête concernent les années financières 2019-2020 et 2020-2021.

La base de données comporte 7 fichiers, dont 4 ont été compilés par le CALQ et 3 autres par le RCAAQ.

Les **fichiers CALQ** contiennent :

- 1) une liste des 63 centres d'artistes soutenus à la mission par le CALQ depuis 2017-2018, selon la date de fondation des centres<sup>4</sup>, la région administrative, la discipline<sup>5</sup>, la taille de revenus<sup>6</sup>, le mandat<sup>7</sup> ;
- 2) la valeur globale du soutien annuel aux 37 centres d'artistes en arts visuels soutenus à la mission, sous forme agrégée, de 2017-2018 à 2021-2022<sup>8</sup>, par programmes<sup>9</sup> ;
- 3) une compilation des revenus et dépenses annuelles des 37 centres d'artistes en arts visuels soutenus à la mission, sous forme agrégée, de 2015-2016 à 2020-2021<sup>10</sup>, selon la région<sup>11</sup>, la taille de revenu<sup>12</sup> et le type d'activité<sup>13</sup> ;
- 4) une compilation des données d'emploi des 37 centres d'artistes en arts visuels soutenus à la mission, sous forme agrégée, en 2019-2020 et 2020-2021.

Les **fichiers RCAAQ** contiennent :

- 1) une compilation détaillée des sources de revenus annuels de 56 des 64 centres représentés par le RCAAQ en 2019-2020 et en 2020-2021, ce qui correspond à 87,5% des membres, et permettant de distinguer les sources de financement gouvernemental (fédéral, provincial, municipal), privées et autonomes, ainsi que les formes de soutien gouvernemental (dont mission, projet, emploi, Covid, Placement culture, Ententes régionales, etc.) ;
- 2) une compilation détaillée des dépenses annuelles en RH de 54 des centres RCAAQ (soit 84 % des membres) en 2019-2020 et 2020-2021, selon quatre catégories de dépenses : salaires et charges sociales ; cachets et droits d'auteurs ; honoraires professionnels ; formation et développement professionnels) ;
- 3) une compilation détaillée des statistiques d'emploi de 49 centres RCAAQ en 2020-2021, statistiques établies sur la base du formulaire 15a, et correspondant à 76,6% des membres.

Les deux bases de données diffèrent sur plusieurs points. Soulignons notamment que les membres du RCAAQ ne sont pas tous subventionnés à la mission par le CALQ et, qu'inversement, les centres d'artistes subventionnés par le CALQ ne sont pas tous membres du RCAAQ. Les deux listes ne se recoupent donc qu'imparfaitement. De plus, les listes fournies par le CALQ n'incluent que les CAA subventionnés à la mission, à l'exclusion de plusieurs autres programmes de soutien, notamment l'aide au projet et les partenariats territoriaux. Enfin, les données du CALQ sont généralement fournies sous forme agrégée

---

<sup>4</sup> En fonction de la date d'enregistrement du centre à titre d'OBNL.

<sup>5</sup> Cinq catégories : arts visuels, arts numériques, cinéma-vidéo, métiers d'art, recherche architecturale.

<sup>6</sup> Trois catégories : moins de 100 000 \$, 100 000 \$ à 249 999 \$, 250 000 \$ et plus.

<sup>7</sup> Trois catégories : organismes de diffusion, organisme de production, organismes de diffusion et production.

<sup>8</sup> Au cours de cette période, 37 CAA en arts visuels sont subventionnés annuellement à la mission.

<sup>9</sup> Quatre programmes : soutien à la mission, soutien aux activités, partenariat territorial, autres subventions.

<sup>10</sup> Au cours de cette période, le nombre annuel de CAA en arts visuels subventionnés à la mission oscille entre 41 et 37 centres.

<sup>11</sup> Trois catégories : Capitale-Nationale, Montréal, autres Régions.

<sup>12</sup> Deux catégories : Moins de 250 000 \$, 250 000 \$ et plus.

<sup>13</sup> Trois catégories : Diffusion, Production, Production-Diffusion.

alors que celles du RCAAQ, désagrégées, sont nettement plus détaillées. Pour toutes ces raisons, nous avons choisi de nous concentrer sur l'étude de la population des membres RCAAQ et d'utiliser principalement les données de cet organisme. L'ensemble des données CALQ ont néanmoins été consultées, et mises en comparaison avec celles du RCAAQ, certaines d'entre elles étant utilisées de façon complémentaire.

L'étude se structure autour de l'analyse de trois types de données :

- 1) des données de nature **contextuelle** concernant l'ancienneté, la localisation, le mandat (de production et/ou de diffusion) et les types de disciplines artistiques représentées (arts visuels, arts multidisciplinaires, arts numériques, cinéma et vidéo) des membres du RCAAQ et d'autres CAA subventionnés à la mission par le CALQ depuis 2017; ces données représentent un ensemble de caractéristiques pouvant affecter les revenus, les dépenses et les ressources humaines des centres à l'étude ;
- 2) des données de nature **financières** concernant les revenus des années financières 2019-2020 et 2020-2021 pour les centres membres du RCAAQ ; ces données permettent d'identifier la valeur (totale, moyenne et médiane) de ces revenus ; elles permettent également de distinguer les centres en fonction de grandes catégories de revenu et de cerner les principales sources de financement de ces organismes ;
- 3) des données portant sur les **dépenses en ressources humaines** ; ces données sont **de deux types** ;
  - a. un premier concerne les formes de **dépenses de rémunération** des membres RCAAQ en 2019-2020 et en 2020-2021 ; il regroupe non seulement les dépenses en salaires versés aux employés, mais aussi les cachets et droits versés aux artistes, les honoraires professionnels ponctuels, ainsi que les dépenses en formation et développement professionnels ;
  - b. un second type concerne essentiellement les **données d'emplois salariés** des membres RCAAQ en 2020-2021 ; ces données permettent non seulement de cerner la masse salariale, mais aussi le nombre d'employés (permanents et temporaires) et d'employés Équivalents temps complets (ÉTC), leurs conditions de travail (taux horaire et nombre d'heures travaillées), ainsi que les conditions salariales selon les postes occupés en termes de taux horaire ; de plus, cette série de données contient des informations sur certaines grandes caractéristiques de cette main-d'œuvre (proportion homme/femme, proportions d'employés de moins de 35 ans).

L'analyse fournit une lecture de ces données d'abord pour l'ensemble de la population des centres membres du RCAAQ. De plus, nous avons cru utile de distinguer systématiquement certaines sous-catégories de membres. Ainsi, une première distinction permet de comparer la situation des membres subventionnés à la mission par le CALQ à celle des membres qui ne bénéficient pas de ce type de subvention récurrente au fonctionnement. Les premiers qui comptent pour 46 des 64 membres RCAAQ, représentent la majorité de la population étudiée (72%) et constituent de la sorte le centre de gravité de la population étudiée. La différence de situation entre ces deux catégories de membres traverse l'ensemble des données et impacte fortement les aspects économiques et organisationnels, notamment en matière de RH. Par ailleurs, l'importance historique du secteur des arts visuels dans la structuration des programmes d'aide aux centres d'artistes invite à proposer une analyse distincte des membres qui y sont directement associés et sont subventionnés à la mission par le CALQ. Ces derniers,

qui représentent également une part importante des membres (33 sur 64), comptent en effet pour un peu plus de la moitié des CAA étudiés (52%).

Les principaux constats de ces analyses sont présentés en regard des trois types de données recueillies. Les données contextuelles permettent de cerner le contexte général dans lequel évoluent les CAA. Les données financières permettent de considérer les conditions et enjeux de financement que rencontrent ces organismes. Les données portant sur les dépenses en ressources humaines conduisent à explorer de plus près les enjeux de développement de la main-d'œuvre au sein de ces organismes.

# 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Près des trois quarts des 64 membres actuels du RCAAQ sont subventionnés à la mission par le CALQ (46 centres). Un peu plus du quart ne le sont pas (18).

## 1.1 Aspects historiques : ancienneté et générations de CAA

La création du réseau actuel des centres d'artiste remonte à la fin des années 1960. Le plus ancien des membres du RCAAQ a été créé en 1966<sup>14</sup> et les plus récents en 2020<sup>15</sup>. Si sept centres datent d'avant 1977, la forte majorité – soit près de 6 sur 10 (57%) – a été créée au cours des deux décennies échelonnées entre 1977-1996. La décennie 1977-1986 a été particulièrement fertile à cet égard, fournissant à elle seule 40% de tous les CAA actuellement en activité (25 centres). La proportion de nouveaux centres se stabilise à partir de 1986 – les décennies 1987-1996 et 1997-2006 fournissant respectivement 17% et 16% des membres (soit 11 et 10 centres par décennie) – et le mouvement se contracte sensiblement à partir de 2007 : les 15 dernières années apportent le même nombre de membres que la décennie précédente.

Périodes de création	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Centres en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1966-1976	7	10,9	6	13,0	1	5,6	4	12,1
1977-1986	25	39,1	25	54,4	0	0,0	20	60,6
1987-1996	11	17,2	10	21,7	1	5,6	7	21,2
1997-2006	10	15,6	4	8,7	6	33,3	1	3,0
2007-2016	6	9,4	0	0	5	27,8	1	3,0
Depuis 2017	5	7,8	1	2,2	5	27,8	0	0
<b>total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

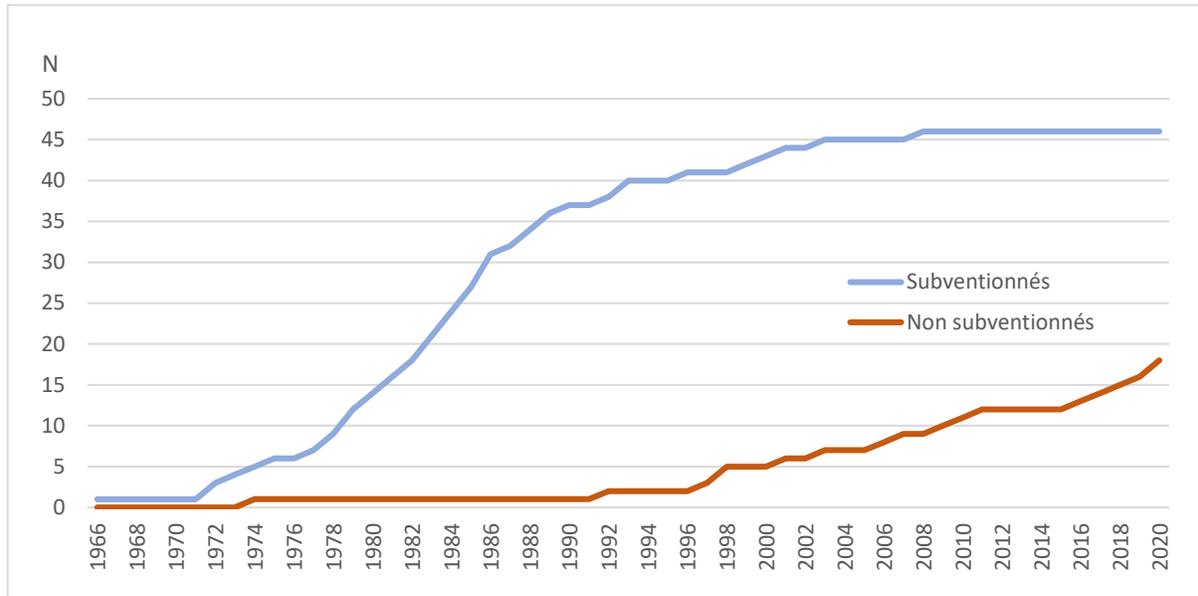
Ces tendances sont encore plus fortes considérées sous l'angle des subventions à la mission octroyées par le CALQ. Rappelons que près des trois-quarts des membres actuels du RCAAQ (73% : soit 46 sur 64) bénéficient d'une telle subvention. Dans ce contexte, il est significatif que la quasi-totalité d'entre eux (45) date d'avant 2007 ; plus encore, plus de la moitié (54%) datent de la décennie 1977-1986 et plus des trois-quarts (76%) des deux décennies échelonnées entre 1977 et 1996. Par contraste, la quasi-totalité des membres non bénéficiaires de ce type de subvention est créée après 1996 (16/18, soit 88%). Ainsi, pris globalement, le nombre de nouveaux membres subventionnés à la mission par le CALQ se

<sup>14</sup> Il s'agit de l'Imprimerie atelier GRAFF, basé à Montréal.

<sup>15</sup> Il s'agit de l'Atelier Baie-St-Paul et du Centre INOUI, tous deux dans la Région de la Capitale nationale.

réduit considérablement après 1996 : les trois-quarts des centres membres créés depuis lors (15/20) ne pourront en effet en bénéficier. Ce fléchissement est plus notable encore à partir de 2007 : 10 des 11 nouveaux membres apparus depuis lors sont exclus de ce type de financement. Et, en fait, aucun nouveau membre ne bénéficie de ce type de subvention après 2008<sup>16</sup>. Peut-on parler d'un moratoire ?

**Graphique 1 – Années de création des centres membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ**



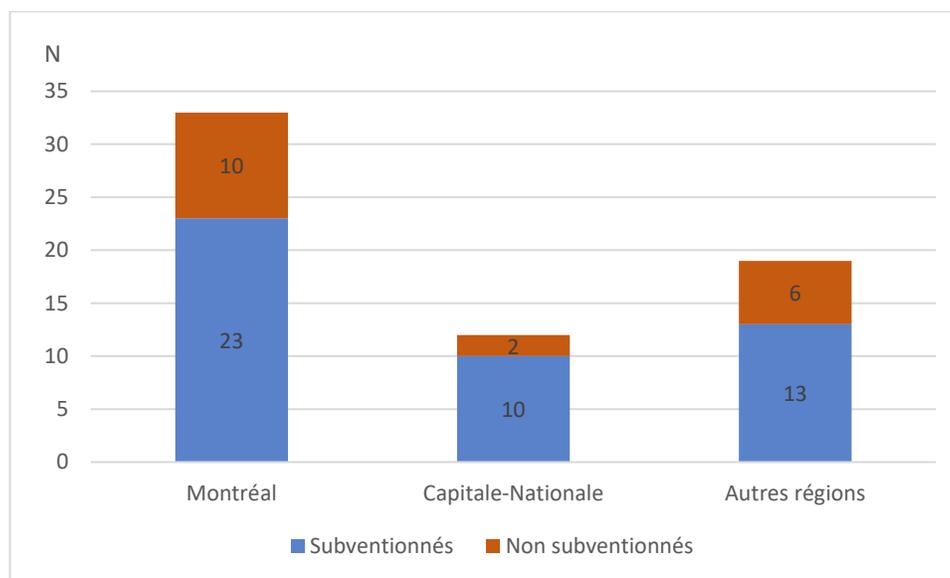
## 1.2 Aspects territoriaux : distribution régionale

Plus de la moitié des membres sont basés dans la région de Montréal : 52%, soit 33 sur 64, incluant ici la région de Laval et la ville de Longueuil. La région de la Capitale-Nationale, incluant la ville de Lévis, regroupe 12 centres et en représente un peu moins du cinquième (19%). Les autres régions du Québec, avec 19 centres, comptent pour près du tiers (30%). Ces tendances varient peu selon les catégories de membres. La concentration à Montréal est légèrement plus forte chez les membres non subventionnés à la mission (56 %). Inversement, elle est légèrement plus faible pour les CAA subventionnés associés aux arts visuels (46%). C'est aussi en arts visuels que la part des régions hors Montréal et la Capitale nationale est proportionnellement la plus élevée (36%).

<sup>16</sup> La liste transmise par le CALQ mentionne également un non-membre RCAAQ subventionné à la mission par le CALQ de création plus tardive, fondé en 2009.

Tableau 2 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ par régions								
Régions	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Centres en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Capitale-Nationale	12	18,7	10	21,7	2	11,1	6	18,2
Montréal	33	51,6	23	50,0	10	55,6	15	45,4
Autres régions	19	29,7	13	28,3	6	33,3	12	36,4
<b>total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

**Graphique 2 – Répartition territoriale des membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ**



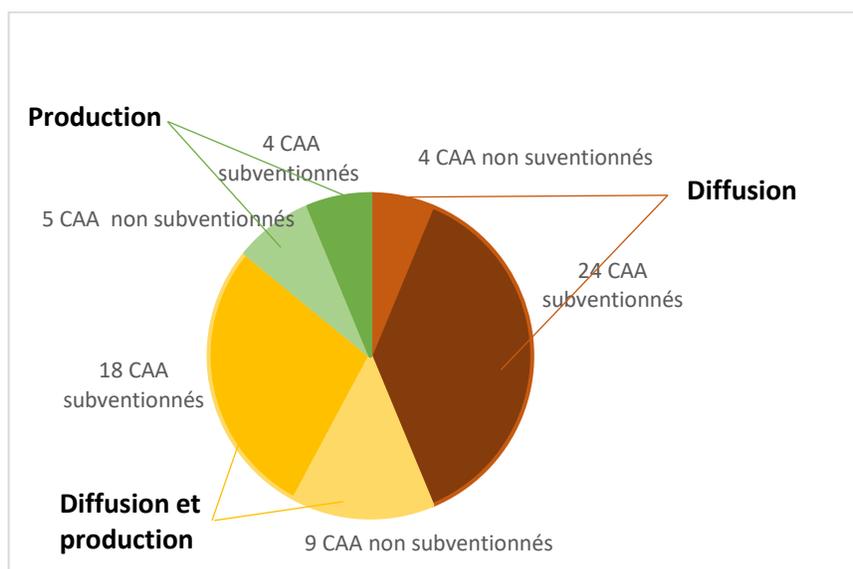
### 1.3 Aspects professionnels : mandats et disciplines

Les membres qui privilégient exclusivement un mandat de diffusion (44%, 28 centres) prédominent sur ceux privilégiant exclusivement la production (14%, 9 centres) ; toutefois, compte tenu des mandats mixtes de centres impliqués à la fois en production et en diffusion (42%, 27 membres), la production demeure significative pour un bloc important de membres : si la diffusion concerne près de 9 centres sur 10 (86%), la production n'en rallie pas moins près de 6 centres sur 10 (56%).

Tableau 3 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ selon leur mandat								
Mandat	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Centres en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Production	9	14,1	4	8,7	5	27,8	4	12,1
Diffusion	28	43,7	24	52,2	4	22,2	18	54,6
Production & diffusion	27	42,2	18	39,1	9	50,0	11	33,3
<b>total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

La tendance à privilégier un mandat de diffusion exclusif est plus forte chez les membres subventionnés à la mission (52%), et plus encore chez ceux associés aux arts visuels (55%) ; inversement, les CAA non subventionnés tendent à privilégier plus souvent que les autres sous-groupes un mandat exclusif de production (28%). Compte tenu des mandats mixtes, la différence apparaît encore plus forte : alors que la quasi-totalité des membres subventionnés à la mission penche du côté de la diffusion (91%, 42/46), les non subventionnés penchent presque tous aussi fortement sur le versant production (78%, 14/18).

**Graphique 3 – Mandats des membres du RCAAQ, en fonction de l'octroi de subventions à la mission par le CALQ**



L'analyse croisée avec les distributions territoriales indique que la tendance à la diffusion exclusive domine largement dans la région de Montréal : plus des deux tiers des centres montréalais (68%) font en effet un tel choix. Inversement, la production exclusive prédomine dans l'ensemble des régions hors

Montréal et Capitale nationale : plus de la moitié de ces centres (56%) privilégient un tel mandat. En revanche, la situation apparaît équilibrée dans la Capitale nationale.

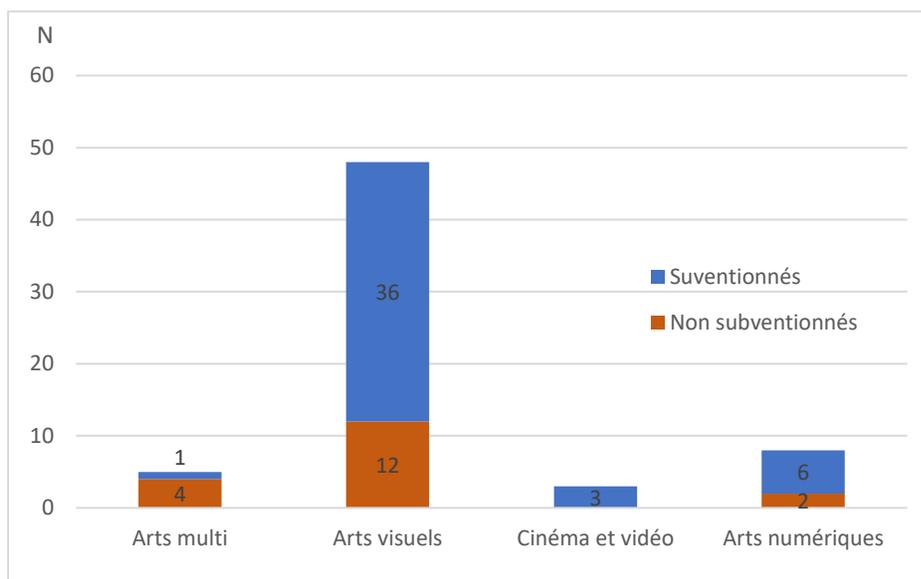
Sur le plan des disciplines représentées, les arts visuels dominent nettement : ces pratiques regroupent en effet les trois-quarts des membres RCAAQ, devançant les arts numériques (12,5%), les arts multidisciplinaires (7,8%) et le cinéma-vidéo (4,7%). Ils prédominent en outre à divers degrés tant chez les subventionnés à la mission (78,3%) que chez les non subventionnés (66,7%). Ces derniers démontrent pour leur part une propension plus forte aux arts multidisciplinaires (22%) : quatre des cinq centres en arts multi ne sont pas subventionnés à la mission par le CALQ. Par contraste, la majorité des centres en arts numériques (6/8) et la totalité des centres en cinéma-vidéo (3/3) sont bénéficiaires de ce type de subvention à la mission octroyée par le CALQ.

<b>Tableau 4 : Les centres d'artistes membres du RCAAQ selon les disciplines</b>								
<b>Disciplines</b>	<b>Tous les membres RCAAQ (n=64)</b>		<b>Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)</b>		<b>Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)</b>		<b>Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ (n=33)</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Arts visuels <sup>17</sup>	48	75,0	36	78,3	12	66,7	33	100,0
Arts numériques	8	12,5	6	13,0	2	11,1		
Arts multidisciplinaires	5	7,8	1	2,2	4	22,2		
Cinéma et vidéo	3	4,7	3	6,5	0	0		
<b>total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	<b>33</b>	<b>100,0</b>

Il est également pertinent de distinguer les centres en fonction de générations disciplinaires (voir Tableau 5). Historiquement, l'implication des membres du RCAAQ en arts visuels et en cinéma-vidéo précède celle en arts numériques et en arts multidisciplinaires. La totalité des centres œuvrant aujourd'hui en cinéma-vidéo auront ainsi été créés avant 1987. La forte majorité des centres en arts visuels (71%, soit 34/48) l'auront été quant à eux avant 1997. Si les centres associés aux arts numériques et aux arts multidisciplinaires apparaissent plus tardivement, leur émergence n'en remonte pas moins à la décennie 1977-1986. Il reste que la quasi-totalité des centres actuellement associés aux arts numériques auront été créés entre 1997 et 2006 (87%), et qu'une forte majorité de ceux impliqués en arts multidisciplinaires l'ont plutôt été entre 1997 et 2016 (80%).

<sup>17</sup> Incluant métiers d'arts, recherche architecturale et recherche.

**Graphique 4 – Disciplines des centres membres du RCAAQ, en fonction de l’octroi de subventions à la mission par le CALQ**



**Tableau 5 : Les générations de centres d’artistes selon les disciplines**

Période de création des centres	Discipline								Tout	
	Cinéma et vidéo		Arts visuels		Arts numériques		Arts multidisciplinaires			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1966-1976	2	66,7	5	10,4	.	.	.	.	7	10,9
1977-1986	1	33,3	21	43,8	2	25,00	1	20,0	25	39,1
1987-1996	.	.	8	16,7	3	37,5	.	.	11	17,2
1997-2006	.	.	5	10,4	2	25	3	60,0	10	15,6
2007-2016	.	.	4	8,3	1	12,5	1	20,0	6	9,4
Depuis 2017	.	.	5	10,4	.	.	.	.	5	7,8
<b>Tout</b>	3	100,0	48	100,0	8	100,0	5	100,0	64	100,0

## 2. SITUATION FINANCIÈRE

### 2.1 Les CAA en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ entre 2015 et 2021

Cette première série de données financières a été compilée par le CALQ. Elle permet d'étudier l'évolution des revenus et dépenses de l'ensemble des CAA subventionnés à la mission par l'organisme au cours des six années financières échelonnées entre 2015-2016 et 2020-2021. La population regroupe une forte majorité de membres RCAAQ mais inclut aussi quelques non-membres : en 2020-2021, seuls quatre des 37 bénéficiaires n'étaient pas membres du Regroupement.

Tableau 6 : Revenus & dépenses des CAA en arts visuels soutenus à la mission par le CALQ, 2015-2016 à 2020-2021 (\$)							
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Moyenne
	n : 41	n : 41	n : 38	n : 37	n : 37	n : 37	-
Revenus totaux	11 154 120	11 220 883	12 264 193	12 395 565	13 540 165	13 201 338	12 296 044
Dépenses totales	11 051 127	11 065 211	11 777 415	12 316 132	13 276 761	11 679 863	11 861 085
<i>écart revenu - dépenses</i>	<i>102 993</i>	<i>155 672</i>	<i>486 778</i>	<i>79 433</i>	<i>263 404</i>	<i>1 521 475</i>	<i>434 959</i>
Masse salariale	5 940 020	5 574 089	6 068 366	6 526 207	6 926 451	6 304 078	6 223 202
<i>% masse salariale / revenu</i>	<i>53,3</i>	<i>49,7</i>	<i>49,5</i>	<i>52,6</i>	<i>51,2</i>	<i>47,8</i>	<i>50,6</i>
Revenus moyens par CAA	272 052	273 680	322 742	335 015	365 950	356 793	321 039
Dépenses moyennes par CAA	269 540	269 883	309 932	332 868	358 831	315 672	309 454
<i>écart revenu - dépenses</i>	<i>2 512,0</i>	<i>3 796,9</i>	<i>12 809,9</i>	<i>2 146,8</i>	<i>7 119,0</i>	<i>41 120,9</i>	<i>11 584,3</i>

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec, Traitement spécial INRS

Ces données indiquent d'abord une réduction notable du nombre de bénéficiaires, de 41 à 37, ainsi qu'une augmentation du revenu annuel global d'un peu plus de 11 M\$ à un peu plus de 13 M\$, pour un revenu annuel moyen de près de 12 M\$. Sous cet angle, leur situation se compare avantageusement avec celle du Musée d'art contemporain de Montréal, dont les revenus de 2020-2021 s'établissent à un peu plus de 14 M\$<sup>18</sup>. Ajoutons que 43 centres bénéficiaient de cette subvention en 2009-2010, le

<sup>18</sup> Voir Musée d'art contemporain (2021), Rapport annuel 2020-2021, p. 68.

nombre de bénéficiaires s'étant ainsi contracté avant 2015-2016<sup>19</sup>. Au total, entre 2010 et 2020, six CAA en arts visuels ont cessé de la sorte d'être subventionnés à la mission par le CALQ.

Au cours de la période, on constate annuellement un faible écart positif des revenus sur les dépenses. L'année 2020-2021, marquée par la crise pandémique (COVID), constitue à cet égard une exception, enregistrant un écart positif d'un peu plus de 1,5 M\$. Les dépenses salariales absorbent en moyenne un peu plus de 51% des revenus, oscillant à plus ou moins 50% d'une année à l'autre.

L'aide publique constitue en moyenne près de 80% de l'ensemble des revenus (voir Tableau 7). La part du gouvernement provincial, à près de 50%, s'avère la plus déterminante. Ces tendances sont comparables à celles observées en 2009-2010<sup>20</sup>. Les aides fédérales et municipales apparaissent toutefois plus instables que l'aide provinciale. Alors que la contribution fédérale comptait pour 17% des revenus en 2009-2010<sup>21</sup>, elle chute à moins de 14% entre 2015-2016 et 2017-2018, au même niveau que l'aide municipale, pour se rétablir par la suite, atteignant jusqu'à 25% en 2020-2021 (année Covid), pour devancer alors largement l'aide municipale. En fait, la part des administrations municipales qui rivalise jusqu'en 2017-2018 avec celle provenant du fédéral, se contracte par la suite face au rétablissement de l'effort fédéral, auquel s'ajoutent comme on verra les mesures ponctuelles de ce gouvernement en 20-21 face à la crise pandémique.

<b>Tableau 7 : CAA en arts visuels soutenus à la mission par le CALQ, 2015-2016 à 2020-2021 (\$) : Proportions des revenus par sources de financement (\$)</b>							
	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>Moyenne</b>
	n : 41	n : 41	n : 38	n : 37	n : 37	n : 37	-
<b>Aides publiques</b>	<b>77,6</b>	<b>76,4</b>	<b>77,8</b>	<b>77,2</b>	<b>77,6</b>	<b>82,8</b>	<b>78,2</b>
Provincial	50,6	48,9	49,0	49,2	50,0	47,3	49,2
Fédéral	13,4	13,1	13,7	17,0	17,2	25,0	16,6
Municipalités	13,3	13,9	14,7	11,0	10,4	10,3	12,3
Autres	0,3	0,5	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2
<b>Autonomes</b>	<b>22,4</b>	<b>23,6</b>	<b>22,2</b>	<b>22,8</b>	<b>22,4</b>	<b>17,2</b>	<b>21,8</b>
Revenus d'exploitation	15,6	15,6	14,7	15,4	13,9	10,2	14,2
Aide privée	6,7	8,0	7,5	7,4	8,5	7,0	7,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec, Traitement spécial INRS

Par ailleurs, les revenus autonomes comptant en moyenne pour un peu plus de 20% sont constitués de formes d'aide privée relativement marginales (à 7,5% en moyenne) et de revenus d'exploitation deux fois plus importants (14% en moyenne).

<sup>19</sup> Voir CALQ (2011), p. 2. Les revenus des 43 centres s'établissaient cependant à 9,5M\$, contre un peu plus de 11,1M\$ pour les 41 bénéficiaires de 2015-2016.

<sup>20</sup> Voir CALQ (2011), *ibid.* En 2009-2010, l'aide publique des gouvernements équivalait à 78% des revenus et celle du palier provincial (principalement en provenance du CALQ) à 48%.

<sup>21</sup> Voir CALQ (2011), p. 3.

## 2.2 Les CAA membres du RCAAQ, 2019-2020 et 2020-2021

Cette série de données porte sur l'ensemble des 64 membres du RCAAQ, qu'ils soient ou non subventionnés à la mission par le CALQ. Elle inclut non seulement les CAA associés aux arts visuels (48 centres, dont 12 non subventionnés à la mission), mais également des centres relevant des arts multidisciplinaires (5 centres), des arts numériques (8 centres) ainsi que de cinéma et vidéo (3 centres). Nous analyserons successivement les revenus de ces centres, leurs sources ainsi que les types de financement reçus.

### 2.2.1 Revenus des centres

Il est d'abord utile de comparer le fichier RCAAQ avec celui du CALQ analysé à la section précédente. Le revenu total moyen de ces deux années financières est nécessairement plus élevé pour l'ensemble des membres RCAAQ à cause de leur nombre (Tableau 8). En s'en tenant aux seuls répondants de notre échantillon<sup>22</sup>, le revenu total moyen des deux dernières années (2019-2020 et 2020-2021) des membres RCAAQ s'établit ainsi à plus de 16 M\$. Ce revenu est sans doute plus élevé si on ajoute ceux des non-répondants (8 centres). Notons que les CAA subventionnés à la mission par le CALQ, qui représentent 80,4% des membres du RCAAQ, représentent 91,3% du revenu de l'ensemble des membres.

	Tous les membres RCAAQ (n=64)	Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)	Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)	Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ (n=33)
Revenu total moyen (2 ans)	16 409 838	14 982 007	1 427 831	10 014 136
Revenu moyen par centre	293 033	332 933	129 803	303 459
Revenu médian	255 701	268 428	109 278	266 646
Minimum / Maximum	14 365 / 894 771	74 963 / 894 771	14 365 / 270 558	74 963 / 597 585
n	56	45	11	33

Pour les deux années financières considérées, le revenu annuel moyen de l'ensemble des membres s'établit à un peu moins de 300 000 \$ (293 033 \$). Cette moyenne est sensiblement plus élevée dans le cas des membres subventionnés à la mission par le CALQ (332 933 \$) et nettement plus faible dans celui des non-bénéficiaires de cette subvention (129 803 \$). Des médianes plus basses que les moyennes indiquent en outre que la moitié des centres membres se situent plutôt en deçà de ces moyennes : en deçà de 268 428 \$ pour les subventionnés à la mission et de 109 278 \$ pour les non subventionnés. Les

<sup>22</sup> Le nombre total de répondants RCAAQ (56), qui correspond à 88% des membres, regroupe 98% des membres RCAAQ subventionnés à la mission par le CALQ (45 sur 46). Le plus faible taux de réponse est ainsi principalement dû aux membres non subventionnés à la mission par le CALQ : ces répondants correspondent à 61% de cette catégorie de membres (11 sur 18). Ajoutons que l'échantillon regroupe 89% des CAA en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ (33 sur 37).

revenus moyens des deux années s'échelonnent entre un minimum d'un peu moins de 15 000 \$ (14 365 \$) et un maximum d'un peu moins de 900 000 \$ (894 771 \$). Notons que ce maximum tient en partie à la comptabilisation par le centre concerné d'opérations non monétaires (réalisées sous forme de services techniques)<sup>23</sup>. Si le revenu maximum des membres non subventionnés à la mission par le CALQ (270 558 \$) apparaît particulièrement faible, aucun centre subventionné ne franchit pour autant le cap du million.

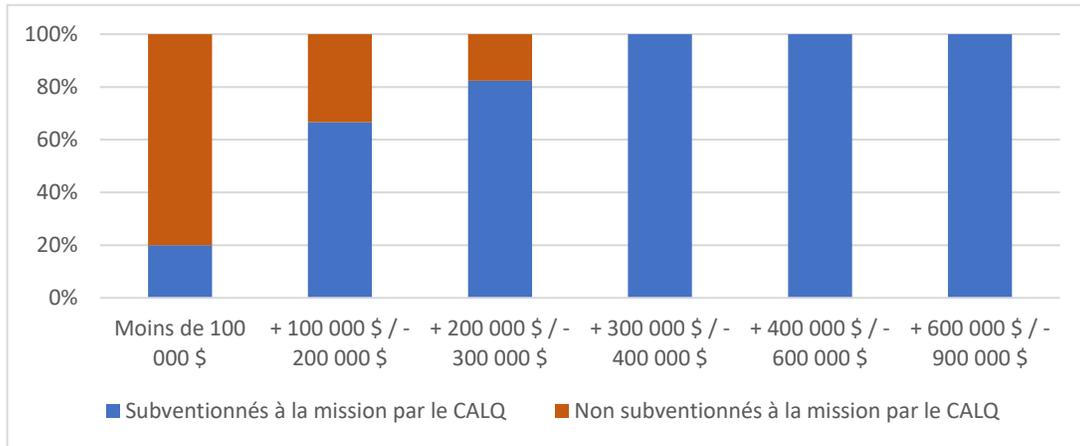
Catégories de revenu	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Moins de 100 000 \$	5	8,9	1	2,2	4	36,4	1	3,0
+ 100 000 \$ / - 200 000 \$	12	21,4	8	17,8	4	36,4	8	24,2
+ 200 000 \$ / - 300 000 \$	17	30,4	14	31,1	3	27,3	9	27,3
+ 300 000 \$ / - 400 000 \$	12	21,4	12	26,7		0	9	27,3
+ 400 000 \$ / - 600 000 \$	7	12,5	7	15,6		0	6	18,2
+ 600 000 \$ / - 900 000 \$	3	5,4	3	6,7		0		0
Total	56	100,0	45	100,0	11	100,0	33	100,0

On peut également distinguer les centres en fonction de leurs catégories de revenus (Tableau 9). En moyenne, pour les deux années considérées, près des trois quarts des membres (73%) déclarent des revenus entre 100 000 \$ et 400 000 \$, plus de la moitié (52%) des revenus entre 200 000 \$ et 400 000 \$, et près du tiers des revenus entre 200 000 \$ et 300 000 \$. Cette dernière catégorie constitue l'apogée de l'échelle de revenu et, les catégories suivantes comportant des populations de plus en plus réduites, représente son centre de gravité. Ainsi, moins de 20% des membres (18%) déclarent un revenu supérieur à 400 000 \$ et on ne trouve aucun millionnaire.

Notons aussi que les CAA subventionnés à la mission se situent beaucoup plus souvent vers le haut de cette échelle (Graphique 5) : alors que plus de la moitié d'entre eux (58%) se trouvent dans les catégories entre 200 000 \$ et 400 000 \$, près des trois-quarts (73%) se situent dans celles entre 200 000 \$ et 600 000 \$. Par contraste, on ne retrouvera aucun centre non subventionné au-delà de 300 000 \$.

<sup>23</sup> La valeur de ces opérations s'établit en moyenne à 97 246\$ pour les deux années financières étudiées. La soustraction de cette valeur ferait chuter le revenu du centre à 797 525 \$.

**Graphique 5 – Revenus des CAA membres du RCAAQ, en fonction de l’octroi de subventions à la mission par le CALQ**



### 2.2.2 Sources de revenus et principale source de revenus

Les résultats des données RCAAQ sur les sources de revenus (Tableau 10) sont largement comparables à celles du CALQ, présentées plus tôt. Ainsi, la moyenne des deux années financières indique des revenus provenant pour près de la moitié du gouvernement provincial (47,7%) et pour près du quart (23,5%) du palier fédéral. Les revenus autonomes bien que plus faibles (17,2%) restent supérieurs à la contribution moyenne des administrations municipales (11,6%).

Sources de revenus	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ (n=33)	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Gouvernement provincial	47,7	47,7	50,5	49,0	36,2	33,6	54,8	53,0
Gouvernement fédéral	23,5	21,9	24,6	23,7	19,0	12,7	19,9	20,4
Administrations municipales	11,6	8,9	10,0	9,0	18,3	8,6	9,9	9,1
Revenus autonomes	17,2	12,6	14,9	11,3	26,6	18,4	15,4	11,3
<b>n</b>	<b>56</b>	-	<b>45</b>	-	<b>11</b>	-	<b>33</b>	-

La comparaison entre membres subventionnés ou non à la mission par le CALQ souligne chez ces derniers l’importance relative des revenus autonomes (27%) ainsi que la faiblesse tout aussi relative de la

contribution provinciale (36%). Par comparaison, ces mêmes contributions représentent en effet respectivement 15% et 51% des revenus des membres subventionnés.

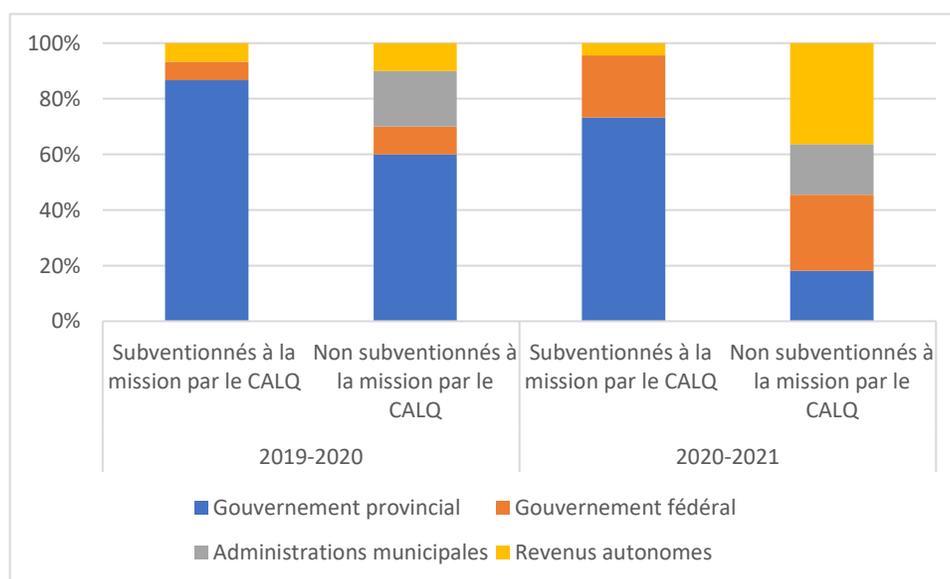
L'impact de la pandémie est également à relever au cours de ces deux années financières (voir Tableau 11). En effet, de 2019-2020 (année pré-pandémique) à 2020-2021 (année de pandémie) on constate un fléchissement notable de la part provinciale (de 52% à 44%) qui se voit compensé par une croissance tout aussi notable de la part fédérale (de 20% à 28%), dans un contexte où les sources de financement municipal et autonome demeurent stables. Ce rééquilibrage provincial / fédéral est-il le fait d'une année d'exception ou d'une nouvelle tendance appelée à perdurer ?

Catégories de membres	Provinciales		Fédérales		Municipales		Autonomes	
	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21	2019-20	2020-21
Tous les membres RCAAQ (n=56)	52,0	44,3	19,6	27,8	10,8	12,0	17,6	16,0
Subventionnés à la mission-CALQ (n=45)	52,9	48,1	21,1	28,1	10,1	9,9	15,9	13,8
Non subventionnés à la mission-CALQ (n=11)	48,2	28,5	12,7	26,6	14,0	20,3	25,2	24,6
Membres Arts visuels subventionnés à la mission-CALQ (n=33)	57,1	52,4	16,7	23,2	9,9	9,9	14,5	16,3

Le palier provincial n'en demeure pas moins pour la forte majorité des membres la principale source de financement (voir Tableau 12 et Graphique 6). C'est le cas en effet pour 82% d'entre eux en 2019-2020, pour 62,5% en 2020-2021 (malgré le fléchissement), et pour plus des trois quarts sur la moyenne des deux années (77 %). Par contraste, le palier fédéral ne s'impose qu'auprès de 7% des membres en 2019-2020 (4 centres) et auprès de moins du quart en 2020-2021 (23%, 13 centres), et cela malgré l'effort accru de ce palier. Notons aussi que ce palier est la source la plus importante de deux des centres en arts visuels au cours de cette dernière année financière. Les autres sources de financement ne jouent quant à elles un rôle prépondérant que pour de très faibles minorités. Ainsi, en moyenne des deux années, la contribution des municipalités ainsi que celle des revenus autonomes ne prédominent que pour 2 et 3 centres respectivement. Ces centres, pour la plupart, ne sont pas subventionnés à la mission.

Tableau 12 : Source principale de financement en 2019-2020, en 2020-2021 et en moyenne des deux années								
Source principale de financement	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Subventionnés à la mission par le CALQ (n=46)		Non subventionnés à la mission par le CALQ (n=18)		Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ (n=33)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>2019-2020</b>								
Gouvernement provincial	45	81,8	39	86,7	6	60	31	93,9
Gouvernement fédéral	4	7,3	3	6,7	1	10	-	-
Administrations municipales	2	3,6	-	-	2	20	-	-
Revenus autonomes	4	7,3	3	6,7	1	10	2	6,1
n	55	100,0	45	100,0	10	100,0	33	100,0
<b>2020-2021</b>								
Gouvernement provincial	35	62,5	33	73,3	2	18,2	29	87,9
Gouvernement fédéral	13	23,2	10	22,2	3	27,3	2	6,1
Administrations municipales	2	3,6	-	-	2	18,2	-	-
Revenus autonomes	6	10,7	2	4,4	4	36,3	2	6,1
n	56	100,0	45	100,0	11	100,0	33	100,0
<b>Moyenne des 2 années</b>								
Gouvernement provincial	43	76,8	39	86,7	4	36,3	33	100,0
Gouvernement fédéral	8	14,3	5	11,1	3	27,3	-	-
Administrations municipales	2	3,6	-	-	2	18,2	-	-
Revenus autonomes	3	5,3	1	2,2	2	18,2	-	-
n	56	100,0	45	100,0	11		33	100,0

**Graphique 6 – Sources de financement des CAA membres du RCAAQ, selon l'année financière et le subventionnement à la mission**



### 2.2.3 Financement à la mission, au projet ou autres ?

On sait l'importance des subventions à la mission octroyées par le gouvernement provincial par l'intermédiaire du CALQ. D'autres subventions de ce type proviennent toutefois aussi de sources fédérales et municipales. Le Tableau 13 permet de comparer l'importance relative de ce type de subventions par rapport aux autres formes de financement public ou autonome des membres du RCAAQ.

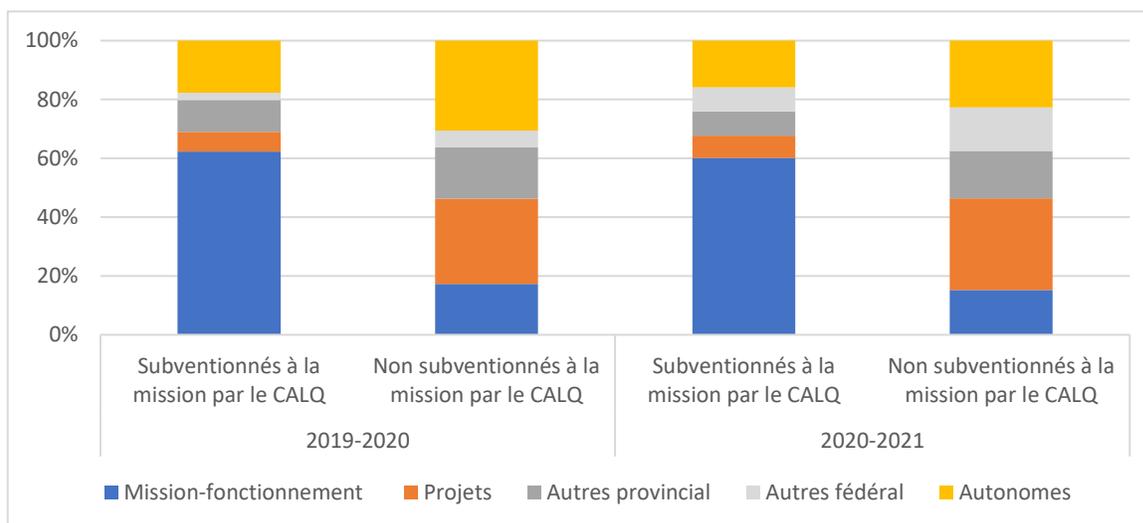
Tableau 13 : Répartition des types de financement en 2019-2020, en 2020-2021 & en moyenne des 2 années								
Types de financement	Tous les membres RCAAQ (n=64)		Membres subventionnés à la mission-CALQ (n=46)		Membres non subventionnés à la mission-CALQ (n=18)		Membres subventionnés à la mission-CALQ, Arts visuels seulement (n=33)	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>2019-2020</b>								
Mission-fonctionnement	9 240 267	58.7	9 023 977	62.3	216 290	17.3	6 105 096	62.9
Projets	1 349 184	8.6	985 569	6.8	363 615	29.0	553 868	5.7
Autre - provincial	1 779 376	11.3	1 561 709	10.8	217 667	17.4	1 041 736	10.7
Autre - fédéral	427 587	2.7	355 835	2.5	71 752	5.7	192 469	2.0
Autonomes	2 941 589	18.7	2 558 002	17.7	383 587	30.6	1 806 702	18.6
Total	15 738 003	100	14 485 092	100	1 252 911	100	9 699 871	100
n :		55		45		10		33
<b>2020-2021</b>								
Mission-fonctionnement	9,549,988	56,2	9 317 938	60.2	232,050	15.2	6 304 033	61.0
Projets	1,635,632	9,6	1 155 998	7.5	479,634	31.	634 941	6.1
Autre - provincial	1,529,090	9.0	1 284 884	8.3	244,206	16.0	914 322	8.9
Autre - fédéral	1,491,417	8.8	1 264 729	8.2	226,688	14.8	650 304	6.3
Autonomes	2,800,260	16.5	2 455 373	15.9	344,887	22.6	1 824 800	17.7
Total	17,006,387	100	15 478 922	100	1,527,465	100	10 328 400	100
n :		56		45		11		33
<b>Moyenne 2 ans</b>								
Mission-fonctionnement	9 395 128	57.3	9 170 958	61.2	224 170	15.7	6 204 565	62.0
Projets	1 506 921	9.2	1 070 784	7.1	436 137	30.5	594 405	5.9
Autre - provincial	1 654 233	10.1	1 423 297	9.5	230 937	16.2	978 029	9.8
Autre - fédéral	959 502	5.8	810 282	5.4	149 220	10.5	421 387	4.2
Autonomes	2 894 055	17.6	2 506 688	16.7	387 368	27.1	1 815 751	18.1
Total	16 409 838	100	14 982 007	100	1 427 831	100	10 014 136	100
n :		56		45		11		33

Ce type de subvention à la mission (ou au fonctionnement) doit d'abord être distingué des subventions au projet qui, de nature ponctuelle, sont également octroyées par les trois ordres de gouvernement. À ces programmes de subventions normées et le plus souvent gérées par des organismes gouvernementaux voués aux arts (tels le CALQ au provincial et le CAC au fédéral) s'ajoutent d'autres formes de

financement de sources provinciale<sup>24</sup> et fédérale<sup>25</sup>. À ces formes d'aide publique s'ajoutent enfin les revenus autonomes.

La moyenne de l'ensemble de la période révèle que près de 60% du financement des membres (57,3%) procèdent de subventions à la mission, toutes sources gouvernementales confondues. Par contraste, moins de 10% (9,2%) relèvent des subventions au projet de ces trois paliers. Ces proportions apparaissent d'ailleurs stables d'une année à l'autre. Seuls quelques membres non subventionnés à la mission par le CALQ déclarent des subventions à la mission de sources fédérales ou municipales. Leur valeur demeure néanmoins assez faible : équivalant en moyenne à 20 379 \$ par centre, elles ne comptent que pour moins de 16% (15,7%) de l'ensemble des revenus de ces centres, contre 30,5% pour les subventions au projet et 27,1% pour les revenus autonomes. Le déficit de subventions à la mission des membres non subventionnés à la mission par le CALQ se trouverait donc principalement compensé, et à part à peu près égale, par ces deux dernières formes de financement (Graphique 7).

**Graphique 7 – Types de financement des CAA membres du RCAAQ en 2019-2020 et 2020-2021 en fonction de l'octroi d'une subvention à la mission par le CALQ**



D'autres formes de financements fédéraux ou provinciaux tiennent un rôle relativement mineur dans l'ensemble, mais qui ne s'en révèle pas moins deux fois plus important pour la catégorie des membres non subventionnés à la mission par le CALQ. Les montants en cause ne sont pas pour autant très significatifs : leur valeur moyenne par centre, équivalant à un peu moins de 35 000 \$ (34 560 \$), ne compense sans doute pas le manque à gagner.

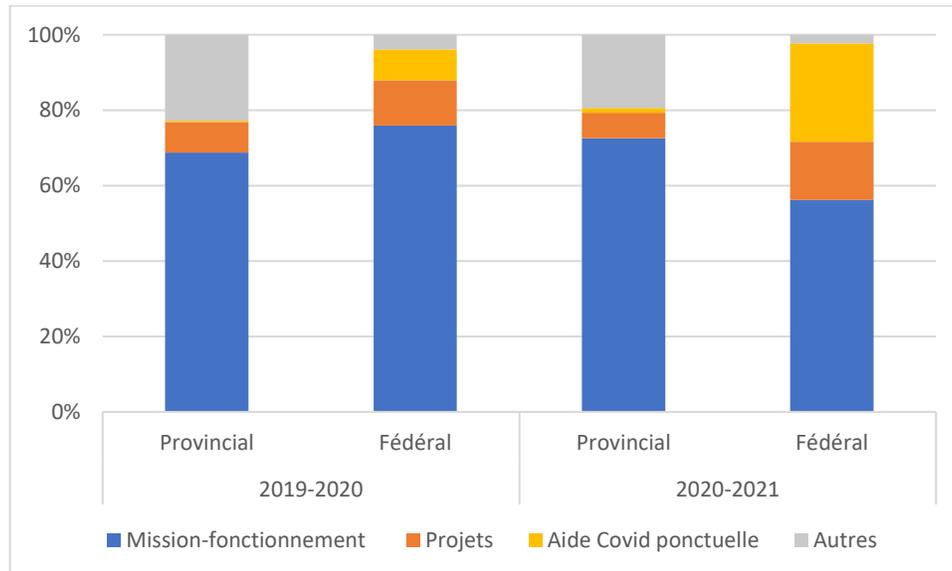
<sup>24</sup> Pour la période étudiée, ces financements comprennent : les aides ponctuelles du CALQ en relation à la COVID ; les Ententes régionales et le programme Mécénat Placements Culture gérés par le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) ; les contributions ponctuelles de la SODEC et du ministère des Relations internationales du Québec ; les subventions salariales et les aides à la formation professionnelle d'Emploi Québec.

<sup>25</sup> Pour la période étudiée, ces financements comprennent : les prêts d'urgence et les subventions salariales temporaires octroyées dans le cadre de l'intervention COVID ; des aides ponctuelles de Patrimoine canadien et d'Industrie Canada via des programmes d'emploi d'été et de mentorat (en partenariat avec *artsvest*).

Les données suivantes (Tableau 14 et Graphique 8) permettent pour leur part de distinguer, aux paliers provincial et fédéral, la part respective des aides COVID ponctuelles en regard des autres formes de financement accordées au cours de cette période. L'augmentation de la contribution fédérale, observée plus tôt, y apparaît principalement attribuable à cette forme d'aide ponctuelle. L'aide COVID passe en effet au cours de la période de 8% à 26% de la contribution fédérale, soit de 300 000 \$ à plus de 1,3 M\$. Ajoutons que la croissance des subventions par projet contribue également, quoiqu'à un bien moindre degré, à cette augmentation de la part fédérale : ces subventions, en passant de 12% à 15,5% de la contribution fédérale, doublent leur valeur globale, de 427 043 \$ à 815 604 \$.

Tableau 14 : Contribution des gouvernements provincial et fédéral en « aide Covid ponctuelle » en 2019-2020 et en 2020-2021	Aide provinciale		Aide fédérale	
	\$	%	\$	%
<b>2019-2020</b>				
Mission-fonctionnement	5 306 942	68,8	2 693 982	75,9
Projets	625 799	8,1	427 043	12,0
Aide Covid ponctuelle	22 551	0,3	290 666	8,2
Autres	1 756 825	22,8	136 921	3,9
Total	7 712 117	100,0	3 548 612	100,0
<b>2020-2021</b>				
Mission-fonctionnement	5 357 476	72,6	2 953 392	56,1
Projets	497 898	6,7	815 604	15,5
Aide Covid ponctuelle	96 351	1,3	1 369 472	26,0
Autres	1 432 739	19,4	121 945	2,3
Total	7 384 464	100,0	5 260 413	100,0

**Graphique 8 – Types de financement selon l'année et le palier de gouvernement**



### 3. DÉPENSES EN RESSOURCES HUMAINES ET EMPLOIS SALARIÉS

Ce chapitre analyse d’abord l’ensemble des dépenses de rémunération en ressources humaines effectuées en 2019-2020 et 2020-2021 par les centres membres du RCAAQ ; ceci inclut non seulement les salaires et charges sociales, mais aussi les cachets et droits d’auteur, les honoraires professionnels ainsi que les dépenses en formation et développement professionnel. On examine par la suite les principales caractéristiques du personnel salarié en 2020-2021. L’ensemble des données a été recueilli et compilé par le personnel du RCAAQ auprès de ses membres.

#### 3.1 Les dépenses de rémunération en 2019-2020 et 2020-2021

Le tableau 15 présente la part proportionnelle par rapport au revenu des quatre grands types de dépenses de rémunération effectuées par les centres membres du RCAAQ. En moyenne pour les deux années financières considérées, les dépenses de rémunération mobilisent 60% du revenu total (59,8%). Cette proportion est comparable pour les centres subventionnés à la mission (58,7), notamment ceux en arts visuels (57,0%), mais elle se révèle bien plus forte pour les membres non subventionnés où elle compte pour près des deux tiers (65,3%).

<b>Tableau 15 : Proportion des types de dépenses de rémunération par rapport au revenu des CAA en 2019-2020 et 2020-2021 (%)</b>	Tous les membres RCAAQ (n=54)	Subventionnés à la mission par le CALQ (n=40)	Non subvention- nés à la mission par le CALQ (n=10)	Arts visuels sub- ventionnés à la mission par le CALQ (n=32)
<b>2019-2020</b>	%	%	%	%
Salaires & charges sociales (n : 47)	43,2	41,1	55,2	40,2
Cachets & droits d’auteur (n : 46)	11,9	11,6	11,9	11,9
Honoraires professionnels (n : 48)	9,2	7,8	9,2	7,2
Formation et développement professionnels (n : 25)	0,6	0,5	0,9	0,6
<i>Dépenses de rémunérations totales / revenus</i>	<i>64,9</i>	<i>61,0</i>	<i>77,2</i>	<i>59,9</i>
<b>2020-2021</b>	%	%	%	%
Salaires & charges sociales (n : 54)	39,9	42,5	28,4	41,4
Cachets & droits d’auteur (n : 51)	9,9	8,7	17,4	8,7
Honoraires professionnels (n : 53)	7,6	6,6	12,0	6,1
Formation et développement professionnels (n : 25)	0,4	0,4	0,2	0,5
<i>Dépenses de rémunérations totales / revenus</i>	<i>57,8</i>	<i>58,2</i>	<i>58,0</i>	<i>56,7</i>
<b>Moyenne 2 ans</b>	%	%	%	%
Salaires & charges sociales (n : 47)	40,5	41,2	36,4	40,0
Cachets & droits d’auteur (n : 46)	10,6	10,0	14,7	10,0
Honoraires professionnels (n : 48)	8,3	7,1	13,7	6,5
Formation et développement professionnels (n : 21)	0,4	0,4	0,5	0,5
<i>Dépenses de rémunérations totales / revenus</i>	<i>59,8</i>	<i>58,7</i>	<i>65,3</i>	<i>57,0</i>

Toutefois, entre 2019-2020 et 2020-2021, toutes catégories de centre confondues, la proportion de l'ensemble des dépenses de rémunération par rapport au revenu total diminue sensiblement, en passant de 65% à 58%. Si toutes les catégories de centre sont affectées, la tendance se révèle encore une fois plus marquée pour les membres sans subventions à la mission du CALQ : la part de leurs dépenses de rémunération baisse en effet d'un peu plus du trois quarts (77,2%) à un peu plus de la moitié (58%).

Le principal poste de dépenses concerne les salaires et avantages sociaux. Ce poste mobilise plus ou moins 40% des dépenses de rémunération en 2019-2020 (43,2%) et en 2020-2021 (39,9%), pour un peu plus de 40% en moyenne pour l'ensemble de la période (40,5%). Cette proportion est assez stable en moyenne pour les trois catégories de membres, quoiqu'un peu plus faible pour les membres non subventionnés (36,4%) et un peu plus forte pour les membres en arts visuels subventionnés à la mission par le CALQ (40%). Mais si elle apparaît également stable d'une année à l'autre pour les membres subventionnés, la réduction de ce type de dépenses apparaît majeure chez les membres non subventionnés : par comparaison aux autres catégories de membres, celles-ci apparaissent particulièrement élevées en 2019-2020 (55,2%), mais la chute tout aussi exceptionnellement brutale en 2020-2021 (28,4 %).

Dans l'ensemble, et par contraste, les cachets et droits d'auteurs ainsi que les honoraires professionnels mobilisent chacun plus ou moins 10% des dépenses (10,6 et 8,3 respectivement en moyenne pour la période). Une fois de plus, le sous-groupe des membres non subventionnés à la mission par le CALQ se démarque clairement à cet égard, et accorde une part nettement plus forte de ses revenus à ces deux postes (14,7 et 13,7 respectivement en moyenne). De plus, la réduction des dépenses de rémunération observée en 2020-2021 est absorbée différemment selon que l'on soit subventionné ou non à la mission : alors que ces derniers ont réduit dramatiquement leur masse salariale, les premiers ont plutôt choisi de réduire les dépenses en cachets, droits d'auteur et honoraires.

Dans tous les cas, les activités de formation et de développement professionnels tiennent un rôle plus que marginal : entre 0,4% et 0,5% selon les catégories de membres.

### **3.2 Le personnel salarié en 2020-2021**

Les taux de réponse aux questions portant sur le personnel salarié en 2020-2021 varient selon les catégories de membres (voir Tableau 16). Si le taux équivaut à 76,6% pour l'ensemble des membres, il se situe à plus de 90% pour le sous-ensemble de membres subventionnés à la mission (91,3%), incluant les membres en arts visuels (93,9%). Le plus faible taux d'ensemble est essentiellement dû au sous-groupe non subventionné à la mission par le CALQ (36,8%) ; ceci tient au fait que, contrairement aux autres catégories de membres, ils n'ont pas l'obligation de remplir le formulaire du CALQ dont sont tirées les données. Ainsi, celles qui portent sur le nombre total d'employés salariés, qui ont été présentées au Tableau 16, sont nécessairement sous-estimées. En revanche, les valeurs moyennes et médianes s'avèrent très fiables. De plus, les valeurs brutes des membres subventionnés à la mission correspondent de très près à la réalité. En imputant le nombre moyen de salariés des centres subventionnés à la mission aux centres non-répondants, on estimerait à environ 310 le nombre total de salariés de ces centres. De même pour les centres non subventionnés, l'estimation du nombre total de salariés de ces centres serait d'environ 56. Pour un total de 366 salariés dans l'ensemble des centres membres du RCAAQ, une certaine marge d'erreur permet d'établir le nombre total de salariés dans une fourchette allant de 352 à 380 employés.

Le fait que la plupart des emplois occupés soient à temps partiel invite aussi à traduire ces données sur une base normalisée. La notion d'ÉTC (Équivalent temps complet) adoptée ici correspond à une base de travail de 35 heures par semaine, 52 semaines par année, équivalant à 1 826,3 heures travaillées. En suivant la même méthode que précédemment, on peut dès lors estimer le nombre d'emplois-ÉTC à 135,3 plutôt que 125,7 pour les centres subventionnés à la mission. Pour l'ensemble des membres, ce nombre oscillerait en termes d'emplois-ÉTC entre un minimum d'un peu plus de 170 (170,5) et un maximum de près de 180 (178,9).

<b>Tableau 16 : Le nombre d'employés salariés en 2020-2021</b>	Tous les membres RCAAQ	Subventionnés à la mission par le CALQ	Non subventionnés à la mission par le CALQ	Arts visuels subventionnés à la mission-CALQ
Nombre total d'employés	304,7	282,7	22	189,5
Équivalent temps complet (ÉTC)	136,9	125,7	11,2	84,7
Ratio employés / ÉTC	2,2	2,3	1,9	2,2
Nombre de salariés par centre : moyenne / médiane	6,2 / 5,0	6,7 / 6,5	3,1 / 2	6,1 / 5
ÉTC par centre : moyenne / médiane	2,9 / 2,8	3,1 / 2,9	1,6 / 0,7	2,9 / 2,9
Minimum / maximum d'employés permanents et temporaires par centre	1 / 18	2 / 18	1/8	2 / 18
Minimum / maximum de permanents par centre	1/15	1/15	1/7	1/15
Permanents / temporaires (%)	68,6 / 31,3	66,6 / 33,4	95,5 / 4,5	70,4 / 29,6
<sup>26</sup> Travailleurs bénévoles : total (n) / moyenne (n)	484 / 13,4	469 / 13,8	15 / 7,5	405 / 15,6
Heures de bénévolat par centre ; moyenne / médiane	406/110	412/100	n.d. <sup>27</sup>	383/110
n	49	42	7	31

En moyenne, pour l'ensemble des membres, on compte autour de six salariés par centre (6,2). Traduite en termes d'ÉTC, cette moyenne se situerait plutôt autour de 3 emplois à temps plein (2,9). La moyenne est sensiblement plus basse pour les centres non subventionnés à la mission par le CALQ, tant en termes de nombre réel d'individus salariés (à 3,1, contre 6,7 pour les centres subventionnés), qu'en termes d'emplois ÉTC (à 1,6 ÉTC, contre 3,1 pour les subventionnés).

Quelques membres disposant d'un personnel plus nombreux tirent en fait vers le haut la moyenne générale. La médiane plus basse que la moyenne (6,2 / 5 employés) indique à cet égard que la moitié des membres comptent en réalité sur moins de 5 employés. Ce décalage ne vient pas des membres subventionnés, l'écart dans leur cas étant fort mince entre moyenne et médiane (6,7 / 6,5) ; il tient plutôt aux membres non subventionnés, l'écart s'avérant négatif dans leur cas tant en nombre réel d'effectifs salariés (3,1/2) que d'ÉTC (1,6/0,7).

On devine que la réalité des effectifs salariés peut être relativement différente d'un centre à l'autre. Ainsi, à un extrême, on se trouve face à un nombre relativement important de salariés, près d'une vingtaine (18) en tenant compte des permanents et des temporaires, une quinzaine si on s'en tient aux permanents ; à l'autre extrême, avec un seul employé, on se retrouve ni plus ni moins placé face à soi-

<sup>26</sup> Seuls 30 des 49 centres répondants ont fourni de l'information complète sur les bénévoles (nombre de personnes et nombre d'heures). Cela signifie-t-il que les non-répondants n'y ont pas recours ? Cela reste à voir.

<sup>27</sup> Un seul des centres non subventionnés à la mission par le CALQ ayant répondu à la question, nous avons choisi de ne pas tenir compte du résultat, faute de pouvoir en garantir la représentativité.

même. Des situations aussi différentes en matière de RH invitent à une étude complémentaire des configurations possibles.

Ce personnel peut également être engagé sur une base permanente ou temporaire. Selon la définition retenue, empruntée au CALQ, l'employé permanent occupe une fonction dont la durée n'est pas déterminée à l'avance; l'employé temporaire occupe pour sa part une fonction qui prend fin à une date déterminée au préalable ou dès qu'un projet est terminé. Les deux types d'emploi peuvent néanmoins être occupés à temps plein ou à temps partiel, le mode d'embauche n'ayant donc pas d'effet direct sur le nombre d'heures travaillées. La forte majorité des membres est engagée sur une base permanente, à plus des deux tiers (68,6), et cette pratique est quasi universelle dans le cas des CAA non subventionnés à la mission par le CALQ (95,5%). Ces derniers ont de la sorte beaucoup moins souvent recours à des employés temporaires (4,5%) que les membres subventionnés (33,4%). Le Tableau 17 propose une classification des centres en regard du nombre d'employés permanents. La différence est encore ici très nette entre subventionnés – dont la forte majorité se regroupe dans la catégorie de 2 à 5 employés (62%) – et non subventionné (71 % ont moins de 4 permanents). Retenons aussi que, peu importe la catégorie de membres, une pluralité de plus ou moins le tiers d'entre eux se retrouve dans le sous-groupe de 2 à 3 employés.

Nombres d'employés permanents	Tous les membres RCAAQ		Subventionnés à la mission par le CALQ		Non subventionnés à la mission par le CALQ		Arts visuels subventionnés à la mission - CALQ	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1	7	14,3	4	9,5	3	42,9	3	9,7
2-3	16	32,7	14	33,3	2	28,6	11	35,5
4-5	12	24,5	12	28,6	0	0,0	10	32,3
6-7	9	18,4	7	16,7	2	28,6	3	9,7
8-15	5	10,2	5	11,9	0	0,0	4	12,9
<b>N :</b>	<b>49</b>	100,0	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	100,0	<b>31</b>	100,0

L'univers des centres membres du RCAAQ se révèle largement féminin. Le Tableau 18 démontre à cet égard que près des trois-quarts du personnel salarié est composé de femmes (73,4%). Cette proportion est d'ailleurs plus élevée encore si on s'en tient aux seuls permanents (77%). La tendance serait aussi plus forte dans le cas des centres non subventionnés à la mission par le CALQ : la quasi-totalité de leurs employés, à plus de 9 sur 10, est féminine, tant dans l'ensemble (90,9%) que chez les seuls permanents (95,2%). La faible proportion de répondants dans cette catégorie de centres invite sans doute à la prudence quant à la précision du résultat, mais pointe certainement une réalité qu'on ne peut ignorer.

Une seconde caractéristique importante que révèle ce même tableau concerne le rôle des salariés de moins de 35 ans. À cet égard, près de 4 employés sur 10 participent de ce groupe d'âge (38,9%), et cette proportion est sensiblement plus élevée parmi le sous-groupe des centres subventionnés à la mission par le CALQ (45,4%). Il ne semble pas y avoir de permanents de ces générations dans le sous-groupe non subventionné. Les données sur l'âge indiquent aussi que près des deux tiers des employés temporaires (59,8%) et le tiers des permanents (33%) ont moins de 35 ans. Ce groupe d'âge est aussi plus

présent au sein du sous-groupe des centres subventionnés à la mission, tant chez les permanents (38,5%) que chez les temporaires (62,1%).

<b>Tableau 18 :</b> <b>Deux caractéristiques du personnel salarié, 2020-2021 : le sexe et l'âge</b>	Tous les membres RCAAQ	Subventionnés à la mission par le CALQ	Non subventionnés à la mission par le CALQ	Arts visuels subventionnés à la mission-CALQ
Hommes / Femmes (n)	81 / 223,7	79 / 203,7	2 / 20	55 / 134
Hommes / Femmes (%)	26,6 / 73,4	27,9 / 72,1	9,1 / 90,9	29,0 / 71,0
Permanent.e.s hommes / femmes (n)	48 / 161	47 / 141	1 / 20	32 / 101
Permanent.e.s hommes / femmes (%)	23,0 / 77,0	25,0 / 75,0	4,8 / 95,2	24,1 / 75,9
% d'employés permanents de moins de 35 ans dans l'ensemble du personnel	38,9	45,4	0	39,8
% de moins de 35 ans chez les permanents / chez les temporaires	33,0 / 59,8	38,5 / 62,1	0 / 0	32,7 / 62,3
n	49	42	7	31

Le tableau 19 permet quant à lui de cerner les valeurs moyenne et médiane de la masse salariale et des taux horaires consenties à leurs employés par les membres du RCAAQ, et ses diverses catégories. Pour l'ensemble des centres, cette masse salariale équivaut en moyenne à près de 120 000 \$ par centre (117 480 \$); légèrement plus élevée dans le cas des membres subventionnés à la mission (127 300 \$), cette moyenne apparaît en revanche deux fois moins élevée dans le cas des non subventionnés (58 600 \$). Dans tous ces cas, des médianes plus faibles que les moyennes suggèrent que quelques centres tirent les moyennes vers le haut : la moitié des membres subventionnés se situent plutôt en deçà de 115 136 \$ et, chez les non subventionnés, en deçà de 24 605 \$.

<b>Tableau 19 :</b> <b>Masse salariale et taux horaires, pour l'ensemble des employés salariés, 2020-2021</b>	Tous les membres RCAAQ	Subventionnés à la mission par le CALQ	Non subventionnés à la mission par le CALQ	Arts visuels subventionnés à la mission-CALQ
Masse salariale : moyenne (\$)	117 480	127 293	58 600	115 601
Masse salariale : médiane (\$)	106 074	115 136	24 605	106 074
Taux horaire : moyenne / médiane (\$)	23,06 / 22,00	23,57 / 22,19	20,12 / 20,00	23,38 / 22,18
Taux horaire permanents : moyenne / médiane (\$)	23,31 / 22,77	23,86 / 23,65	20,12 / 20,00	23,89 / 23,59
n	49	42	7	31

Les taux horaires moyens et médians sont également des indicateurs utiles. En moyenne, le taux horaire se situe autour de 23\$. La médiane encore une fois plus faible indique que la moitié des membres se situent plutôt en deçà de 22\$. Le groupe des non subventionnés se distingue également de ce point de vue par des taux moyens et médians pratiquement égaux, et légèrement inférieurs aux autres (20\$). La prochaine section fournit une analyse du taux horaire en fonction des types de postes occupés.

### 3.3 Les taux horaires du personnel permanent par postes d'emploi

L'analyse par postes indique que les taux horaires moyens s'échelonnent d'un peu moins de 20\$ pour le personnel de soutien (incluant personnel technique, agents de communication et soutien administratif), à plus ou moins 25\$ pour les postes de direction générale (26,09\$ en moyenne) et de direction artistique (24,97\$). Les postes de direction de production et ceux de communication occupent pour leur part une position intermédiaire, autour de plus ou moins 21\$. Ajoutons que ces catégories de postes ne

se répartissent pas également entre tous les CAA, plusieurs n'étant pas représentés dans nombre de CAA. En fait, aucun de ces postes n'est présent dans l'ensemble des centres membres du RCAAQ.

Les postes les mieux représentés sont ceux de Direction artistique, présents dans plus de 8 centres sur 10 (83,7%, soit 41 des 49 centres), suivi du poste de Direction générale, présent dans près des trois quarts des cas (73,5%). Les autres postes sont beaucoup moins souvent mentionnés : la moitié des centres déclarent une Direction de production, 4 sur 10 mentionnent une Direction de communication-mise en marché, plus ou moins le quart font état d'un personnel technique (26,5%) ou de soutien administratif (24,5%). Le poste d'agent de communication, présent dans un peu plus du cinquième des centres, revêt un caractère assez exceptionnel. En fait, une bonne partie du personnel assume sans doute plus qu'une tâche. L'hybridation des postes et la multiactivité du personnel est plus qu'une hypothèse à considérer : plusieurs directeurs.trices assument nécessairement des tâches de soutiens administratifs, techniques et autres; et ces tâches de direction générale, artistique et autres peuvent également être menées par un même individu ou être partagées entre plusieurs. Une analyse fine de ces hybridations des postes et de cette multiactivité au travail reste à faire et mérite sans doute de l'être.

Postes	N CAA	% CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	Moins élevé (\$)	Plus élevé (\$)
<b>Direction artistique :</b> Incluant Direction artistique, direction de programmation, commissaire et assimilés.	41	83,7	24,97	24,00	18,01	42,12
<b>Direction générale :</b> Incluant directeur administratif et assimilés.	36	73,5	26,09	25,49	18,00	42,00
<b>Direction de production :</b> Incluant directeur, responsable et coordonnateur de production.	26	53,1	22,14	21,07	16,21	30,03
<b>Direction des communication et de la mise en marché :</b> Incluant directeur, responsable et coordonnateur.	21	42,9	21,33	20,96	17,89	26,67
<b>Personnel technique (production)</b>	13	26,5	19,40	18,93	16,69	25,89
<b>Soutien administratif :</b> Incluant adjoint.e	12	24,5	19,75	20,19	15,68	28,06
<b>Agent.e de communication</b>	8	16,3	18,45	19,26	15,14	25,89
<b>CAA répondants</b>	49	100,0				

On trouvera en annexe une analyse détaillée des taux horaires moyens et médians de ces postes permanents dans les CAA en fonction de la répartition homme/femme, de la distribution régionale, des mandats et disciplines artistiques, ainsi que de la taille du budget de l'année financière 2020-2021.



## CONCLUSION

Les analyses qui précèdent donnent une bonne idée des conditions et enjeux auxquels les membres du RCAAQ font face. Elles fournissent aussi des balises à l'exploration de pistes de solution en matière de développement, de gestion des ressources humaines et de conditions de travail. Ces résultats permettent aux membres de mieux se situer dans l'ensemble. Il en émerge aussi une série de questions à discuter collectivement. Cette analyse de données administrative ne répond pas pour autant à toutes les questions et demande à être complétée sur bon nombre de points importants. Après avoir rappelé les principaux constats de ces analyses, et leurs principaux points aveugles, cette conclusion suggère un certain nombre de mesures visant à compléter l'information manquante ainsi qu'une esquisse de plan de consultation permettant d'explorer avec les membres des pistes de solution possibles.

### Rappel des principaux constats

Quoique la situation financière des membres du RCAAQ soit dorénavant assez bien documentée, celle de leurs ressources humaines comporte encore plusieurs angles morts. Avant d'aborder ces aspects, on résumera les principaux constats à tirer des analyses.

#### *Perspectives historiques sur le financement des centres*

Depuis au moins une quinzaine d'années, et sans doute depuis plus longue date, l'aide publique compte bon an mal an pour plus ou moins 80% du financement total des centres. À cet égard, l'aide du palier provincial est incontournable : ce palier assure avec constance au cours de la période la moitié du financement total ; il demeure, entre 2019 et 2021, la principale source de revenus de plus des trois quarts des membres. Les programmes de subvention à la mission (ou au fonctionnement) représentent quant à eux près de 60% de leur financement ; ces programmes constituent de la sorte le centre de gravité véritable du financement, le principal pilier financier des centres et sans doute aussi un enjeu majeur de développement, qui peut ainsi en venir à être perçu comme une condition d'existence. Bien que ces programmes de subvention à la mission puissent être octroyés par les trois ordres de gouvernement, l'action du palier provincial se démarque là aussi comme la plus déterminante, le CALQ apparaissant comme le leader.

Le développement de ce type de programmes semble toutefois dorénavant freiné. Il est devenu en effet beaucoup plus difficile depuis la fin des années 1990, voire impossible depuis la fin de l'an 2000, d'obtenir la stabilité financière que garantit l'octroi récurrent de ces subventions à la mission, seule forme de financement permettant d'assurer le fonctionnement régulier et pérenne des organismes. L'élan qu'a connu le développement des CAA entre 1976 et 1997 semble lui aussi s'y être brisé. Ceci constitue un enjeu majeur qui concerne l'ensemble des membres et qui s'imisce inévitablement dans toute réflexion portant sur les ressources humaines. L'évolution de ces programmes a en effet des effets directs sur l'organisation du travail et les conditions d'emploi au sein des CAA. La réflexion spécifique portant sur le développement des ressources humaines et de ses conditions de travail ne peut faire abstraction d'une réflexion plus large intégrant une série de questions ayant trait notamment à la diversification des sources de financement, à la mutualisation des ressources matérielles et humaines, et à la mission des CAA.

### ***La situation financière en regard des subventions à la mission octroyées par le CALQ***

Les centres non subventionnés à la mission par le CALQ, de création généralement plus récente, vivent une situation particulièrement difficile à la suite de cette évolution. Comme l'indiquent nos analyses, le déséquilibre est patent entre la situation des membres subventionnés par ces programmes et des membres qui ne le sont pas. La différence de statut entre ces deux catégories de centre traverse l'ensemble des données, le déséquilibre paraissant ici quasi structurel. La réalité des CAA non subventionnés à la mission n'en demeure pas moins mal documentée par comparaison aux autres membres et doit donc être examinée de plus près. Le petit nombre de cas invite ici à réaliser une étude de nature qualitative et documentaire, incluant la réalisation d'entretiens auprès des responsables des organismes et des analyses de cas appuyées sur des sources documentaires. L'étude devrait examiner, au-delà de leurs conditions économiques, les modes d'organisation de leurs activités. Dans quelle mesure ces centres innovent-ils par rapport aux centres plus anciens ? Comment pallient-ils l'absence de subventions au fonctionnement ? Dans quelle mesure leurs missions, mandats et activités diffèrent-ils de celles des membres bénéficiant d'un financement régulier ?

La situation des centres subventionnés ressort quant à elle plus clairement. La forte majorité d'entre eux a été créée avant la contraction des programmes de subventions à la mission. Déployés à l'échelle du Québec, ils sont associés dans la plupart des cas au secteur des arts visuels (environ 8 fois sur 10). Si une majorité assume un mandat exclusif de diffusion (52%), le soutien à la production n'en tient pas moins une place importante à cause de mandats mixtes liant diffusion et production. Sur le plan financier, leur revenu global moyen pour les années financières 2019-2020 et 2020-2021, situé à un peu plus de 14 M\$, est comparable à celui du Musée d'art contemporain de Montréal au cours de la même période. Cela représente donc une force non négligeable.

Leur revenu individuel n'est pas pour autant très élevé. Leur revenu moyen au cours de ces deux années se situe à 332 933 \$ ; toutefois, selon la médiane, la moitié des centres se situe en fait en deçà de 268 428 \$. Le revenu moyen de ces mêmes deux années s'échelonne quant à lui entre un minimum d'un peu moins de 75 000 \$ (74 963 \$) et un maximum de près de 900 000 \$ (894 771 \$), ou plutôt de 800 000 \$ (797 525 \$) si on retranche la valeur des opérations non monétaires comptabilisées pour ce centre. Aucun de ces centres n'est donc millionnaire et certains, malgré la subvention du CALQ, ont plutôt un profil de déshérité. La forte majorité (57,8%) de ces CAA se tient en fait dans une catégorie de revenu moyen située entre plus de 200 000 \$ et moins de 400 000 \$.

Sur le plan du financement, la moitié provient du palier provincial et un peu moins du quart du palier fédéral ; les administrations municipales, qui contribuent à environ 10%, jouent un rôle moins important que les revenus autonomes (à 15%). De faibles écarts entre les moyennes et médianes des contributions gouvernementales suggèrent que ces contributions sont relativement équilibrées entre tous ces centres ; en revanche, la part des revenus autonomes est plus variable, quelques centres contribuant en fait à tirer la moyenne vers le haut. Il serait d'autant plus intéressant d'examiner ce qui les distingue sur le plan de certaines de leurs caractéristiques, comme le mandat (diffusion/production) ou l'ancienneté. En 2020-2021, dernière année financière disponible, et qui correspond aussi à la crise pandémique, la part de la contribution provinciale fléchit légèrement alors que celle du palier fédéral s'accroît tout aussi légèrement, les autres sources de financement demeurant stables par ailleurs. Le palier provincial n'en demeure pas moins la principale source de financement pour la forte majorité des membres subventionnés à la mission par le CALQ : la moyenne des deux années financières indique que c'est le

cas de 87% d'entre eux ; le palier fédéral ne s'impose, par contraste, qu'auprès de 11% (5 centres). Le rôle des subventions à la mission, tous ordres de gouvernement confondus, apparaît tout aussi incontournable que stable – à plus de 60%, tant en moyenne que d'une année à l'autre – et prédomine sur toute autre source, y compris sur les subventions par projet, qui ne comptent que pour moins de 10% en moyenne au cours des deux dernières années financières disponibles. D'autres financements de source provinciale<sup>28</sup> ou fédérale<sup>29</sup> tiennent aussi un rôle très marginal.

### ***Les ressources humaines et le personnel salarié des CAA subventionnés à la mission entre 2019 et 2021***

La situation des membres du RCAAQ est donc dorénavant assez bien documentée sur le plan de leur financement. En revanche, il manque beaucoup d'informations stratégiques portant sur les ressources humaines, et plus particulièrement sur le personnel salarié. On sait cependant que les dépenses de rémunération, entre 2019 et 2021, mobilisent plus ou moins 60% des revenus des membres subventionnés à la mission par le CALQ et que les salaires et charges sociales en mobilisent à eux seuls un peu plus de 40%. Ces proportions apparaissent d'ailleurs plus fortes encore chez les non subventionnés. En 2020-2021, le nombre d'employés rémunérés sous forme de salaires par les membres subventionnés à la mission par le CALQ est estimé à 310 individus. L'importance des emplois à temps partiel – applicable tant aux employés permanents que temporaires – invite cependant à traduire ces données brutes en Équivalent temps complet (ÉTC). Sous cet angle, la force de travail se voit ramenée à 135 ÉTC. Les membres subventionnés à la mission, qui comptent en moyenne environ 6 individus salariés par centre, disposent en fait de 3 ÉTC. Les salariés permanents représentent à eux seuls les deux tiers du personnel des centres subventionnés à la mission par le CALQ. Les trois-quarts sont des femmes et près de quatre sur dix ont moins de 35 ans.

Les réalités de gestion des ressources humaines sont aussi fort différentes selon la taille des effectifs concernés et peuvent varier entre extrêmes. Les effectifs salariés oscillent ainsi entre 2 et 18 individus pour l'ensemble des employés (permanents et temporaires), entre 1 et 15 individus si on s'en tient aux seuls salariés permanents, ce qui implique sans doute des réalités très contrastées. Sur le plan des effectifs permanents, quatre grandes catégories de centre peuvent être distinguées selon qu'ils disposent 1) d'un seul permanent (près d'un centre sur dix) ; 2) de 2 à 3 permanents (un tiers des centres) ; 3) de 4 à 5 (un peu moins du tiers) ; 4) de 6 à 15 permanents (également moins du tiers).

La masse salariale que les membres subventionnés à la mission consacrent au personnel tant permanent que temporaire équivaut en moyenne à 127 000 \$ ; la moitié des centres y consacrent cependant moins de 115 136 \$ (valeur médiane). Les employés permanents des centres subventionnés à la mission, les mieux rémunérés de tous les groupes considérés, font état de taux horaires moyen et médian situés l'un et l'autre à un peu moins de 24 \$. L'analyse des taux horaires moyens des employés permanents par postes d'emploi montre pour sa part, pour l'ensemble des membres (incluant non subventionnés à

---

<sup>28</sup> Pour la période étudiée, outre les aides ponctuelles du CALQ en relation à la COVID, on pense plus particulièrement aux Ententes régionales et au programme Mécénat Placements Culture gérés par le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ), aux contributions ponctuelles de la SODEC et du ministère des Relations internationales du Québec, aux subventions salariales et aux aides à la formation professionnelle d'Emploi Québec.

<sup>29</sup> Outre la panoplie d'aides dans le cadre de l'intervention COVID (sous forme de prêts d'urgence et de subventions salariales temporaires), il faut compter des programmes d'emploi d'été et de mentorat transitant par Patrimoine canadien et Industrie Canada.

la mission), des taux échelonnés d'un peu moins de 20 \$ pour le personnel de soutien (incluant personnel technique, agents de communication et soutien administratif) à plus ou moins 25 \$ pour les postes de direction générale (26,09 \$) et de direction artistique (24,97 \$). Des variations de taux demeurent notables au sein de chaque catégorie de poste : ces taux varient en effet de 15,14 \$ à 25,89 \$ chez les agents de communication, mais peuvent s'échelonner plus fortement encore, variant de 18 \$ à 42 \$ pour les directions artistiques et les directions générales.

Aucune des sept catégories de poste identifiées par l'étude n'est toutefois présente dans l'ensemble des centres membres du RCAAQ. Si les postes de direction artistique et de direction générale sont mieux représentés, ceux qui sont spécialement consacrés à la production ou aux communications, de même que les postes de soutien (administratif, technique ou de relations publiques), le sont beaucoup moins. Ceci pointe une réalité sous-jacente d'hybridation des postes, de multiactivité du personnel et d'une possible surcharge de travail. Cela invite également à une investigation plus approfondie de nature consultative auprès des centres et de leurs personnels, appuyée sur une démarche qualitative, par entretiens en profondeur et groupes de discussion.

### **Points aveugles et angles morts**

Ces informations sur l'emploi ne peuvent pallier l'absence de plusieurs informations stratégiques portant spécifiquement sur le personnel salarié. À cet égard, les principales données manquantes concernent : 1) le nombre et la proportion d'artistes parmi ce personnel ; 2) le nombre d'années d'expérience en emploi dans les CAA (donnée utile pour mesurer le taux de roulement du personnel) et dans d'autres organismes du milieu culturel ; 3) le nombre d'heures de travail supplémentaires par semaine et leurs conditions de rémunération (pour cerner une part de travail invisible). De plus, si la répartition homme / femme est bien documentée, les groupes d'âge gagneraient à être précisés. En outre, plusieurs données sociographiques importantes manquent toujours à l'appel : le niveau de scolarité et le type de diplôme ainsi que le statut ethnolinguistique sont des données toute aussi prioritaires pour l'analyse du personnel et des conditions de rémunération que l'âge et le sexe ; alors que les variations de rémunération et de taux horaires entre hommes et femmes semblent insensibles, des variations importantes pourraient tenir à ces autres critères. Quoiqu'il en soit, il serait utile de réaliser un court sondage visant chacun de ces aspects précis. Ce sondage pourrait être administré aux employés par les responsables de centres, sous la supervision du RCAAQ, avec l'appui d'un consultant ou d'une équipe de recherche.

Il manque aussi de renseignements sur les politiques internes des centres en matière de gestion des ressources humaines. Les questions à clarifier concernent tant les politiques salariales que les normes monétaires et non monétaires, en matière de conditions de travail et d'avantages sociaux. Qu'en est-il des barèmes salariaux formels, voire informels, au sein du RCAAQ ; quels seraient les barèmes cibles en fonction des catégories de poste occupé ; comment ajuster de telles politiques salariales à l'indexation du coût de la vie ; quels sont les avantages non monétaires dont bénéficient les employés ; quels seraient les critères de progression dans l'échelle salariale (par ex. : junior/apprenti, professionnel/expérimenté, senior/expert) ; quelles normes appliquées en matière de congé et d'indemnisation du temps supplémentaire ? La réponse à toutes ces questions demanderait une enquête en deux étapes : d'abord, un court sondage auprès de l'ensemble des responsables de CAA pour compléter l'information de base sur l'existence (ou non) à l'interne de ces différentes politiques; ensuite, des entretiens ciblés et un groupe de discussion auprès d'un échantillon raisonné de responsables (entre 5 et 15), pour approfondir

les modalités de ces politiques et mieux cerner les enjeux que leurs mises en œuvre soulèvent au sein des centres.

La définition des postes demande aussi une attention particulière. Malgré le fait que l'on dispose d'une liste de poste et de leurs taux horaires, plusieurs questions demeurent. Cette liste est-elle exhaustive ; la description des différentes catégories est-elle suffisamment précise ? La question de l'hybridation des postes recoupe à cet égard celles de la multiactivité des tâches et de la surcharge de travail : quel est le degré d'hybridation des postes d'emploi ; dans quelle mesure cette hybridation recoupe-t-elle la multiactivité des employés ; l'hybridation des responsabilités et la multiactivité sont-elles volontaires, délibérées ou choisies par les employés et les responsables de centres, ou sont-elles imposées par les circonstances ; quelles sont les principales configurations possibles, quels sont par exemple les niveaux d'hybridation entre DG, direction artistique et direction administrative ? Des catégories faiblement définies favorisent en effet souvent la multiactivité ; ne seraient-elles pas aussi à la source d'une surcharge de travail, d'épuisement professionnel (*burn out*) et de taux élevés de roulement de personnel ? Le flou entretenu sur le contenu des postes et des tâches doit-il pour autant être dissipé ? Comment en effet distinguer et trancher au sein de très petites organisations entre ces différentes fonctions ?

Le statut du travail à temps partiel des employés permanents demande aussi à être examiné de plus près en relation aux problématiques de flexibilité des horaires et de roulement de personnel. Bon nombre de salariés menant une double vie d'artistes et d'employés de centres d'artistes, les horaires flexibles (et à temps partiel) pourraient être perçus comme l'un des principaux avantages non monétaires tirés des emplois dans un centre d'artiste. Dans quelle mesure les employés de CAA ne trouvent-ils pas leur compte dans ces « emplois à temps partiel permanents » ? À cet égard, une étude portant sur les CAA en arts médiatiques (Burgess et De Rosa, 2011) montrait, en sens inverse, que le recours systématique aux horaires flexibles n'empêchait aucunement que le taux de roulement de personnel demeure élevé dans ces CAA à l'échelle du Canada.

## **Exploration de pistes de solutions et consultation des membres**

Plusieurs enjeux plus généraux surplombent toute réflexion portant spécifiquement sur les ressources humaines et les conditions de travail dans les centres d'artistes. Ceux-ci ont trait à la fois à l'évolution de leur financement, de leur mode d'organisation et de leur mission. On peut distinguer à cet égard cinq grands thèmes qui mériteraient d'être soumis à la discussion des membres. Un premier concerne la diversification des sources de financement. Un second a trait à la mutualisation des ressources. Le troisième concerne la révision de la mission des CAA. Le quatrième thème adresse spécifiquement la question de la gestion des ressources humaines dans les CAA. Le dernier a trait aux attentes des membres face aux bailleurs de fonds en matière de soutien.

### ***Thème 1 : La diversification des sources de financement***

Ce thème vise à identifier les sources de financement publiques et privées actuellement sous-utilisées, à sonder l'intérêt et les possibilités d'en bénéficier, et à partager les expériences que les membres ont pu en faire le cas échéant. Les sources de financement actuelles sont en réalité déjà assez diversifiées, mais plusieurs apparaissent sous-exploitées : c'est le cas de plusieurs programmes gouvernementaux, souvent provinciaux, tels le programme Mécénat Placement Culture ou les programmes en formation continue (Compétence Culture) ; les membres ont aussi très inégalement recours au secteur municipal et au secteur philanthropique privé ; les revenus d'exploitation pourraient peut-être augmenter aussi

en relation à la diversification de l'offre de services. Quel bilan tirer des expériences des membres à tous ces égards. Dans quelle mesure le RCAAQ peut-il contribuer au développement de ces sources de financement. Le RCAAQ offre notamment depuis de nombreuses années des formations aux membres afin de les soutenir dans leurs démarches. Mais dans quelle mesure l'approche des secteurs philanthropiques ne serait-elle pas plus facile à organiser et plus fructueuse si elle était menée à l'échelle du regroupement plutôt qu'à celle des centres ? Ne pourrait-on pas tirer meilleur parti de se présenter collectivement comme une véritable force culturelle ? Le RCAAQ devenant un joueur plus actif sur le terrain du financement de ses membres, une telle évolution pourrait impliquer en retour une révision plus du rôle et de la structure de l'organisme. Quoiqu'il en soit, il vaut sans doute la peine de considérer un rôle plus actif du RCAAQ en matière de promotion collective, en appui aux démarches individuelles des centres.

### ***Thème 2 : La mutualisation des ressources***

La mutualisation implique l'expérimentation de différents modèles organisationnels : une mutualisation des ressources matérielles, mais aussi des ressources humaines et informationnelles. Elle implique d'envisager diverses formes de partenariats entre les membres, le partage systématique de services et d'informations pertinentes. Que doit-on mutualiser : les services administratifs, les communications, les activités de diffusion et de production ? Jusqu'à quel point peut-on aller en ce sens : peut-on envisager des codirections de centres, des formes de partenariat systémique entre centres (et avec des acteurs externes), voire des fusions de centres dans certains cas ? Comment organiser un partage systématique des informations, des connaissances et des expériences entre membres du RCAAQ ? Peut-on et doit-on avoir recours à des partenaires externes au monde de l'art, et lesquels : milieux d'enseignement, monde de l'économie sociale, etc. ? Selon quelles modalités ?

### ***Thème 3 : La révision de la mission des CAA***

La stagnation du financement conjuguée à l'essoufflement du personnel peut aussi conduire à la révision de la mission et des mandats traditionnels des CAA. Faute d'une stabilisation à la hausse du financement des centres, permettant de pratiquer des taux horaires et d'offrir des conditions de travail plus attractives, un certain nombre de solutions se présentent. D'un côté, certains envisagent des stratégies de décroissance des activités ; de l'autre, on entrevoit au contraire un élargissement de la mission des CAA au-delà de ses mandats traditionnels. La première perspective conduit à évaluer le volume des activités annuelles en fonction des ressources humaines disponibles à l'intérieur des budgets consentis : réduire l'intensité des activités et le nombre de projets, les déployer et les développer dans la durée, prolonger les expositions. De l'autre, on entrevoit plutôt, à travers le développement de nouveaux services, l'élargissement de la mission au-delà des mandats actuels de production et de diffusion artistique, ainsi que du champ institutionnel des arts visuels : formation professionnelle, location d'atelier et d'espace de travail, documentation et conservation de l'art actuel, services conseils aux membres, médiation culturelle, coaching et mentorat.

### ***Thème 4 : Les stratégies de gestion des ressources humaines***

Les taux de roulement élevés de la main-d'œuvre conduisent aussi à sonder et à évaluer les pratiques existantes en matière de ressources humaines. Ceci peut également conduire à développer des approches mieux structurées face à bon nombre des points soulevés jusqu'ici : développement de grilles salariales et de barèmes cibles en matière de rémunération; clarification du contenu des postes de travail et des critères d'attribution des tâches ; clarification des conditions de rémunération non

monétaires (congés et vacances, contribution des CAA aux REER des employés) ; clarification des politiques d'indemnisation du temps supplémentaire. À cet égard, plusieurs ressources et formations sont déjà mises à la dispositions des membres par le RCAAQ : modèles de contrat avec le personnel, outils de gestion à l'intention des responsables, programmes de formations professionnelles spécifiques. Ne serait-il pas maintenant utile de développer un meilleur accompagnement, via le coaching et le mentorat, en vue d'implanter ces bonnes pratiques dans la durée et la culture des centres ? Ne vaudrait-il pas aussi la peine d'investir davantage dans la formation professionnelle, qui demeure jusqu'à présent un poste plus que marginal sur le plan des dépenses de rémunérations (entre 0,4% et 0,5% de ce type de dépenses).

### ***Thème 5 : Le soutien des bailleurs de fonds***

Plusieurs aspects de la problématique concernent directement les relations avec les bailleurs de fonds. Ils doivent eux aussi être soumis à la discussion. Ce thème conduit notamment à élaborer des recommandations qui leur seront adressées. Parmi les points à intégrer à une telle discussion se retrouve : l'allègement de la charge de travail administrative, notamment au niveau de la reddition de compte, des rapports d'activités, des données statistiques ; l'augmentation des subventions au fonctionnement et la nécessité d'une indexation annuelle en fonction de l'IPC ; la création de programmes de soutien (« Brigade volante »), sous forme de mentorat, de consultation ou de coaching ; la création de programmes de soutien structurés visant à développer et à canaliser la philanthropie privée.

### **Recommandations**

Les résultats découlant de cette étude sont destinés à appuyer un processus de consultation auprès des membres, prévu en 2023-24. Le processus de consultation visera à préciser les enjeux de développement des ressources humaines au sein des CAA et à explorer les pistes de solution possibles. Ces pistes devront porter sur les thèmes suivants :

- la diversification des sources de financement ;
- la mutualisation des ressources ;
- la révision de la mission des CAA ;
- la gestion des ressources humaines dans les CAA ;
- les attentes des membres face aux bailleurs de fonds en matière de soutien.

Transversalement à ces cinq thématiques, la consultation doit également permettre d'affiner la compréhension de certains des constats de la présente étude, reliées au financement et à la gestion des ressources humaines.

Sur le plan du financement, la consultation devra accorder une attention spéciale à la situation des centres non-subsventionnés à la mission (et au fonctionnement) par le CALQ. Dans quelle mesure ces centres innovent-ils par rapport aux centres plus anciens ? Comment pallient-ils l'absence de subventions au fonctionnement ? Dans quelle mesure leurs missions, mandats et activités diffèrent-ils de celles des membres bénéficiant d'un financement régulier ?

Sur le plan des RH, plusieurs informations restent d'abord à compléter quant aux principales caractéristiques du personnel : 1) nombre et proportion d'artistes professionnellement actifs ; 2) nombre d'années d'expérience en emploi dans les CAA ; 3) nombre d'heures de travail supplémentaires par semaine et conditions de rémunération ; 4) distribution des groupes d'âge. Un court sondage visant ces aspects précis doit être administré aux employés par les responsables de centres, sous la supervision du RCAAQ, avec l'appui du consultant ou de l'équipe de recherche. D'autres aspects plus généraux se prêtent

toutefois à une consultation plus large, menée par la voie d'entretiens et de groupes de discussion. Quelles sont, dans les centres, les configurations effectives et courante des ressources humaines permanentes et temporaires, ainsi que des ressources bénévoles ? Quel est le contenu réel des postes sur le plan de la tâche et de la charge de travail ; rencontre-t-on une tendance à l'hybridations des postes et à la multiactivité au travail ? Quelles sont les principaux consensus en matière de politiques de gestion des ressources humaines et de rémunération ?

Un appel de propositions plus détaillé du RCAAQ est donc prévu prochainement sur la base de ces différents paramètres et termes de références.

# RÉFÉRENCES

- Barré, Philippe et Laurence D. Dubuc. 2021. « Lorsque le travail devient invisible. L'action publique et le travail des artistes visuels et de la scène du Québec en contexte de crise sanitaire ». *Revue Interventions économiques* 66 : 1-20.
- Bellavance, Guy, Marcoux-Gendron, Caroline, Granger, Caroline et Elsa Fortant. Août 2022 *Les enjeux et besoins de formation continue en culture de la région de l'île-de-Montréal. Une étude du contexte et des structures de coordination d'une offre transversale*. Rapport remis au Conseil de la formation continue Arts et culture de l'Île-de-Montréal (CFC). Institut national de la recherche scientifique (INRS), Montréal : 99 p.
- Bellavance, Guy. Avril 2011. *Les arts visuels au Canada. Synthèse et analyse critique de la documentation récente*. Rapport de recherche présenté à Visual Art Alliance/l'Alliance pour les arts visuels, Montréal, INRS Urbanisation Culture Société : 147 p. et annexes.
- BLA! Association nationale des professionnel-le-s de la médiation en art contemporain. 2022. *Enquête nationale. Sondage autour des types de contrat de travail et évaluation des taux de rémunération chez les équipes de médiation*. Rapport de l'enquête nationale conduite par BLA! Du 29 juin au 25 août : 22 p.
- Bourcheix-Laporte, Marianne. Octobre 2020. *Enquête sur les besoins numériques des centres autogérés du Québec*. Rapport sommaire : Constatations clés et recommandations. Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) : 24 p.
- Burgess, Marylin et Maria De Rosa. Novembre 2011. *Recommandation de normes d'emploi et d'outils de gestion des ressources humaines pour les centres canadiens en arts médiatiques indépendants. Rapport final*. Préparé pour Jennifer Dorner, Alliance des arts médiatiques indépendants. MDR Burgess Consultants, Montréal : 62 p.
- Chênevert, Denis. Février 2006. *Faits saillants. Enquête de rémunération du personnel salarié du secteur culturel au Québec*. Pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) : 5 p.
- Compétence Culture. Septembre 2022. *Diagnostic sur les enjeux et les priorités en ressources humaines du secteur culturel. Rapport final du sondage réalisé en mars et avril 2022* : 117 p.
- Compétence Culture. Mai 2022. *Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien. Rapport final mai 2022* : 90 p.
- Compétence Culture. Juin 2018. *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021. Résultats d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux* : 317 p.
- The Conference Board of Canada/ Le Conference Board du Canada. Septembre 2019. *Étude d'information sur le marché du travail de la main-d'œuvre culturelle 2019*. Préparé pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC). Ottawa : 163 p.
- Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (ARCA) et Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI). Octobre 2010. *Les conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants à l'automne 2009*. Montréal : 58 p.

- Conseil des arts du Canada (CAC). 2015. *Les données de CADAC pour comprendre les arts canadiens : un portrait de 75 centres d'artistes autogérés*. Service de la recherche et de l'évaluation. Ottawa : 28 p.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). 2011. *Les centres d'artistes en arts visuels. Profil économique 2009-2010* : 18 p. (inédit)
- Coalition la culture, Le cœur du Québec. 2020. *2% du budget du Québec en culture : Pourquoi et comment ?* Consultation prébudgétaire 2020 : 59 p.
- DCA - Association française de développement des centres d'art contemporain. 2019. *La médiation dans les centres d'art contemporain* : 8 p.
- D.-Dubuc, Laurence. 2022. *L'action stratégique des artistes en arts visuels et de leurs collectifs en contexte de précarité du travail : Quel(s) rôle(s) pour les centres d'artistes autogérés situés à Montréal ?* Thèse de doctorat, Département de Relations industrielles, Université de Montréal : 367 p. et Annexes.
- Groupe-conseil Solertia Inc. Mai 2019. *Étude sur la rémunération des travailleurs culturels au sein des organismes artistiques et culturels québécois* : 23 p.
- Laurin, Frédéric. 2020. *Enquête sur les impacts économiques sectoriels de la crise de la COVID-19 - Impact par secteur d'activité*. Institut de recherche sur les PME (INRPME) et Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ).
- Musée d'art contemporain de Montréal. 2021. *Rapport annuel 2020-2021* : 88 p.
- Plan d'Est. Pôle arts visuels Grand Est. 2 décembre 2022. *Diversité, renouveau et impact du lieu et du poste de travail sur la création contemporaine*. Journée professionnelle - Programme de la Journée. Syndicat potentiel, Strasbourg.
- Ouellet, Florence, Lajoie, Camille, Delorme, François et Rachel Vincent-Clark. Février 2022. *Portrait de la situation socioéconomique des artistes en arts visuels du Québec*. Présenté au Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV) par François Delorme Consultation (FDC) : 42 p.
- Paradis, Emmanuel, Ruscio, Cristina, McDonald-Guimond, Julien, et Jean-Charles Denis. Mars 2022. *Enquête sur la rémunération dans les institutions muséales du Québec. Rapport final*. Présenté à Stéphane Chagnon, directeur général Société des musées du Québec, APPECO. Analyse stratégique : 41 p.
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). 2022. *Ralentir ou comment penser la croissance autrement*. Compte rendu du Forum des membres. Québec. 26-27 mai : 24 p.
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Novembre 2019. *Résultats statistiques sur les conditions salariales des centres d'artistes 2017-2018*. Présenté par Bastien Gilbert à l'Assemblée générale annuelle des membres, Montréal : 15 p.
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). 2005. *Politique de conditions de travail*. Document de référence proposé par le RCAAQ à ses membres : 53 p.
- Routhier, Christine. Mai 2013. *Les artistes en arts visuels – Portrait statistique des conditions de pratique au Québec, 2010*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. Québec : 105 p. [En ligne]. [[www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)].

# ANNEXE

## Taux horaires des salariés permanents des membres du RCAAQ (2020-2021) par postes d'emploi et certaines caractéristiques sociographiques

Pour le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ), 21 juin 2023

### *Méthodologie*

La présente étude est basée sur les formulaires 15a du CALQ. Nous nous sommes concentrés sur les postes permanents des quatre grandes catégories d'emplois qui s'y retrouvent, soit le personnel artistique, le personnel de production, le personnel administratif et le personnel de communication et de mise en marché. Chaque catégorie, sauf la première où on ne retrouve que le personnel de direction (directeur artistique, de programmation, commissaire,

rédacteur en chef, etc.) distingue le personnel de direction, le personnel technique ou le personnel de soutien.

### **Calcul des taux horaires**

Les informations demandées sont, pour chacun des postes, le nombre de femmes et d'hommes en emploi, le nombre d'heures rémunérées et la rémunération totale. Pour obtenir le taux horaire d'un poste, nous avons divisé la rémunération totale à ce poste par le nombre d'heures rémunérées. Ainsi, chaque centre d'artistes a un taux horaire pour chacun des postes occupés, le cas échéant. Nous avons ensuite calculé un taux horaire moyen pour l'ensemble des centres selon diverses caractéristiques, pondéré par le nombre de postes rémunérés selon le centre. Le taux horaire médian (qui indique que la moitié des centres ont des taux horaires inférieurs et l'autre moitié des taux horaires supérieurs), le taux horaire minimum et le taux horaire maximum sont également présentés.

### **Non-réponse partielle et totale**

Des 64 centres d'artistes autogérés membres du RCAAQ, 49 formulaires 15a ont été traités (77 %). Parmi les 15 centres non-répondants (non-réponse totale), la grande majorité (11 centres) n'est pas financée à la mission par le CALQ, ces centres ne sont pas tenus de produire le formulaire 15a du CALQ. Cependant, parmi les centres répondants, deux n'ont pas fourni l'information suffisante pour calculer les taux horaires (non-réponse partielle). L'information est donc absente pour 17 centres d'artistes membres du RCAAQ. Nous avons également supprimé pour deux postes, les données qui donnaient un taux horaire sous le salaire minimum de 2020.

En terminant, tous les centres n'ont pas des employés permanents à chacun des postes visés, c'est pourquoi le nombre de centres d'artistes (N CAA) sur lesquels sont basées les statistiques présentées dans les tableaux est indiqué en première colonne.

Ainsi, les tableaux qui suivent sont basés sur les formulaires de 47 centres d'artistes représentant environ 200 postes permanents (une même personne pouvant occuper plus d'une fonction).

## Taux horaires des postes permanents des centres d'artistes autogérés du Québec (2020-2021)

*Tableau sommaire*

Postes	Femmes			Hommes			Femmes et Hommes				
	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	Moins élevé (\$)	Plus élevé (\$)
<b>Direction artistique, de programmation, commissaire, etc.</b>	36	24,99	23,36	9	24,84	24,25	41	24,97	24,00	18,01	42,12
<b>Direction de production, responsable ou coordination</b>	20	21,95	20,68	10	22,54	22,89	26	22,14	21,07	16,21	30,03
<b>Personnel technique en production</b>	7	20,71	18,91	10	18,49	18,00	13	19,40	18,93	16,69	25,89
<b>Direction générale, direction administrative</b>	31	26,13	26,14	8	25,89	25,49	36	26,09	25,49	18,00	42,00
<b>Soutien administratif</b>	10	20,02	19,01	3	18,89	20,39	12	19,75	20,19	15,68	28,06
<b>Direction, responsable ou coordination en communication et mise en marché</b>	21	21,42	20,96	3	20,37	21,16	21	21,33	20,96	17,89	26,67
<b>Agent.e de communication</b>	6	18,99	19,26	2	16,76	17,57	8	18,45	19,26	15,14	25,89

Source : Formulaires 15a du CALQ

Traitement : INRS – centre Urbanisation Culture Société

## Taux horaires des postes permanents des centres d'artistes autogérés du Québec (2020-2021)

*Selon la région*

Postes	Montréal <sup>30</sup> (26 centres)			Capitale-Nationale (9 centres)			Régions (14 centres)		
	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)
Direction artistique, de programmation, commissaire, etc.	22	25,34	23,11	7	24,14	24,16	12	24,61	24,12
Direction de production, responsable ou coordination	16	21,08	20,29	4	22,43	21,99	6	26,19	25,44
Personnel technique en production	6	18,55	18,48	4	18,54	18,61	3	23,22	21,97
Direction générale, direction administrative	19	24,69	23,12	8	26,23	25,95	9	29,31	28,21
Soutien administratif	7	19,65	21,16	2	18,94	18,94	3	20,59	18,02
Direction, responsable ou coordination en communication et mise en marché	13	20,99	20,96	5	21,89	19,23	3	22,04	21,68
Agent.e de communication	2	19,36	19,26	1	17,49	17,49	5	18,34	20,00

Source : Formulaires 15a du CALQ

Traitement : INRS – centre Urbanisation Culture Société

<sup>30</sup> Incluant Laval et Longueuil

## Taux horaires des postes permanents des centres d'artistes autogérés du Québec (2020-2021)

*Selon la discipline artistique*

Postes	Arts visuels et multidisciplinaires <sup>31</sup> (39 centres)			Arts numériques (8 centres) et Cinéma et vidéo (2 centres)		
	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)
Direction artistique, de programmation, commissaire, etc.	32	25,23	23,88	9	24,23	24,25
Direction de production, responsable ou coordination	16	22,33	21,40	10	21,86	20,29
Personnel technique en production	11	19,69	19,14	2	18,08	18,08
Direction générale, direction administrative	27	26,28	25,88	9	25,44	25,09
Soutien administratif	7	18,56	17,49	5	22,39	21,16
Direction, responsable ou coordination en communication et mise en marché	13	21,30	21,20	8	21,38	20,50
Agent.e de communication	7	18,41	19,57	1	18,94	18,94

Source : Formulaires 15a du CALQ

Traitement : INRS – centre Urbanisation Culture Société

<sup>31</sup> Incluant Métiers d'arts et Recherche

Taux horaires des postes permanents des centres d'artistes autogérés du Québec (2020-2021)

*Selon le mandat*

Postes	Diffusion (21 centres)			Diffusion et production (23 centres) et Production (5 centres)		
	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)
Direction artistique, de programmation, commissaire, etc.	17	25,89	25,59	24	24,20	23,74
Direction de production, responsable ou coordination	8	23,27	21,66	18	21,87	20,96
Personnel technique en production	3	21,36	21,97	10	19,09	18,48
Direction générale, direction administrative	15	25,73	27,29	21	26,33	24,67
Soutien administratif	2	23,98	23,98	10	19,07	19,01
Direction, responsable ou coordination en communication et mise en marché	12	21,94	21,34	9	20,57	19,44
Agent.e de communication	3	17,31	18,94	5	19,00	19,57

Source : Formulaires 15a du CALQ

Traitement : INRS – centre Urbanisation Culture Société

## Taux horaires des postes permanents des centres d'artistes autogérés du Québec (2020-2021)

*Selon le budget annuel (2020-2021)*

Poste	Moins de 200K \$ (12 centres)			200K à 299K \$ (16 centres)			300K à 399K \$ (9 centres)			400K \$ et + (12 centres)		
	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)	N CAA	Moyenne (\$)	Médiane (\$)
Direction artistique, de programmation, commissaire, etc.	8	25,43	24,30	12	25,03	23,36	9	23,38	22,46	12	25,70	24,66
Direction de production, responsable ou coordination	4	19,22	19,28	8	24,00	21,50	5	20,93	20,58	9	22,57	21,53
Personnel technique en production	0	-	-	3	18,99	18,00	2	19,00	19,03	8	19,58	19,01
Direction générale, direction administrative	5	28,87	25,09	11	24,22	24,42	8	25,04	23,89	12	27,34	27,89
Soutien administratif	0	-	-	4	20,02	20,87	3	20,06	18,02	5	19,39	20,39
Direction, responsable ou coordination en communication et mise en marché	1	20,04	20,04	8	20,55	20,72	6	22,43	22,21	6	21,34	19,85
Agent.e de communication	1	16,00	16,00	3	16,84	17,49	1	20,00	20,00	3	21,06	21,69

Source : Formulaires 15a du CALQ

Traitement : INRS – centre Urbanisation Culture Société