

# statistiques en bref

Observatoire de la culture et des communications du Québec

## LES DIRECTEURS ET DIRECTRICES DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS

PAR PASCALE LANDRY

ÉTUDIANTE AU DOCTORAT EN ADMINISTRATION, HEC MONTRÉAL

BOURSIÈRE-STAGIAIRE À L'OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (OCCQ)

SOUS LA SUPERVISION DE :

CHRISTINE ROUTHIER, CHARGÉE DE PROJET, OCCQ

JOHANNE TURBIDE, PROFESSEURE TITULAIRE, HEC MONTRÉAL

### Avant-propos

C'est avec plaisir que nous publions les résultats de l'étude réalisée par M<sup>me</sup> Pascale Landry lors de son stage à l'OCCQ. Elle est la seconde récipiendaire de la bourse OCCQ-FQRSC offerte à un étudiant de maîtrise. Son stage lui a permis d'explorer plus à fond une question liée à son projet de recherche qui porte sur la transition dans les postes de direction des organismes et entreprises de théâtre.

La présence de M<sup>me</sup> Landry dans les locaux de l'OCCQ lui a permis d'accéder à des ressources informationnelles et d'être dirigée dans l'application des méthodes utilisées en analyse de statistiques. Cela lui a permis d'explorer des données du recensement de façon originale et inédite pour le Québec. Ainsi, elle est parvenue à mettre en perspective l'évolution des effectifs de gestionnaires de la culture et des communications entre 1996 et 2006, tout en portant une attention à deux sous-groupes spécifiques.

L'étude de M<sup>me</sup> Landry a le mérite d'illustrer concrètement, par des données chiffrées, de l'information rarement analysée quant aux effectifs de gestion œuvrant en culture. Elle a étudié de nombreuses caractéristiques, notamment la répartition et la rémunération des effectifs selon l'âge ou le sexe. Évidemment, l'analyse des données met en lumière certaines problématiques pour lesquelles il faudrait chercher des réponses ailleurs. Ces interrogations ne sont pas éludées et pourraient inspirer d'autres travaux.

Je tiens à remercier M<sup>me</sup> Landry pour cette contribution significative à la recherche sur les emplois culturels et lui souhaiter le meilleur succès dans ses études doctorales.

Dominique Jutras, directeur  
19 novembre 2010

## Faits saillants

- Entre 1996 et 2006, au Québec, les effectifs de direction en culture ont diminué de 30 % alors qu'ils ont augmenté de 7 % dans le reste du Canada.
- Entre 1996 et 2006, au Québec, il y a augmentation de la présence des femmes à des fonctions de direction en culture (de 42 % à 52 %).
- Entre 1996 et 2006, au Québec, la part des directeurs et directrices de la culture âgés de plus de 45 ans est passée de 38 % à 49 %.
- Au Québec, le pourcentage de personnes considérées comme appartenant à une minorité visible est le même au sein des directeurs et directrices de la culture qu'au sein de l'ensemble de la population active, soit 8 %. Par ailleurs, la part d'immigrants est pratiquement la même : 12 % chez les directeurs et directrices de la culture et 13 % dans l'ensemble de la population active.
- Au Québec, de même qu'en Ontario, en Colombie-Britannique et pour l'ensemble du Canada, les données du recensement révèlent des écarts de revenus entre les hommes et les femmes assumant des fonctions de direction en culture. Ainsi, au Québec, les directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène travaillant à temps plein gagnent 15 536 \$ de moins par année que leurs collègues masculins.
- Au Québec, chez les directeurs et directrices de la culture, il y a proportionnellement plus de femmes (89 %) que d'hommes (81 %) qui ont un statut de salarié plutôt que de travailleur autonome. Les femmes sont aussi plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel plutôt qu'à temps plein. Ainsi, chez les directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, 12 % des femmes travaillent à temps partiel comparativement à 6 % des hommes.
- Au Québec, au sein des directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, les hommes sont plus susceptibles que les femmes de détenir une formation universitaire. La part d'universitaires est en effet de 74 % chez les hommes, comparativement à 51 % chez les femmes. La situation s'inverse pour les directeurs et directrices de l'édition, du cinéma, de la radio-télédiffusion et des arts de la scène où 42 % des hommes possèdent un diplôme universitaire comparativement à 53 % des femmes.

## Signes conventionnels

% Pour cent ou pourcentage  
 n Nombre  
 ... N'ayant pas lieu de figurer

.. Donnée non disponible  
 — Néant ou zéro

## Introduction

Ces dernières années, plusieurs études canadiennes ont fait état d'enjeux majeurs liés à la gestion culturelle. Particulièrement dans un contexte sociodémographique en pleine mutation où l'on anticipe la retraite prochaine d'un grand nombre de *baby-boomers*, les questions de la relève dans des fonctions de direction et de l'intégration de cette relève se posent avec une acuité toute particulière. Des études réalisées par des consultants pour les organismes subventionnaires indiquent que le passage du flambeau ne sera peut-être pas facile, et ce, autant pour ceux qui se préparent à accéder au marché du travail que pour les organismes qui auront à vivre une transition. Dans cette littérature, l'on souligne en effet que le secteur culturel connaît des difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre pour des postes de gestion (Marsland, 2005; Annis et al., 2005; J. Hardy, 2002; Hobday, 2002; Mercadex International inc, 2002; Colbert et al., 2001). Ainsi, entre les deux tiers et les trois quarts des jeunes gestionnaires en culture ayant une formation universitaire ou collégiale en gestion des arts quittent leur emploi dans le secteur culturel après deux ou trois ans. L'impact de cette réalité aurait déjà des effets négatifs dans le secteur de la culture et constituerait bientôt son principal enjeu (Marsland, 2005). Aux États-Unis, l'on appréhende un déficit de leadership dans les organismes à but non lucratif (Tierney, 2006). D'autres études montrent que les dirigeants et les conseils d'administration sont peu enclins à envisager et à préparer la succession aux postes de direction (Santora et al., 2007; Bell, Moyers et Wolfred, 2006). Les enjeux sont donc nombreux et peuvent avoir des impacts majeurs sur le développement et la santé organisationnelle des organismes de la culture et des communications et sur ceux qui y œuvrent au quotidien<sup>1</sup>.

Mais que savons-nous des effectifs de direction dans le secteur de la culture et des communications au Québec? Le nombre des personnes assumant des fonctions de direction en culture est-il stable? Le profil des personnes ayant ces fonctions a-t-il changé? Comment les effectifs ont-ils évolué ces dernières années? Certaines statistiques existent, mais aucune publication n'avait à ce jour présenté un regroupement des informations spécifiquement sur les directeurs et les directrices de la culture.

C'est donc ce que propose l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) dans ce bulletin qui traite des directeurs et directrices de la culture et qui offre un portrait sommaire de l'effectif de cette profession. L'on y trouve certaines caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, diplôme, minorités visibles et immigrants), ainsi que des données sur le statut d'emploi et le revenu d'emploi des personnes occupant des fonctions de direction en culture. Ce bulletin met en perspective l'évolution des effectifs de cette profession sur une période de dix ans et propose une comparaison des effectifs du Québec avec ceux du Canada et de deux autres provinces : l'Ontario et la Colombie-Britannique.

Les données présentées sont issues des recensements de 1996 et 2006 et reposent sur la classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S 2006). Cette classification permet de dégager des informations pour deux groupes professionnels : les directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art (A341) et les directeurs et directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (A342) (voir la définition de ces deux groupes dans l'encadré).

1. Le secteur de la culture et des communications est composé d'organismes à but non lucratif et d'organismes à but lucratif. Dans ce document, le terme « organisme culturel » intègre les deux catégories. Le terme « entreprise culturelle » sera utilisé dans des cas spécifiques pour désigner les organismes à but lucratif.

## Notes méthodologiques

Les informations présentées dans ce bulletin proviennent de compilations effectuées par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec à partir des données des recensements de 1996 et 2006 de Statistique Canada. Il est à noter que les données du recensement en ce qui concerne les professions (nombre d'individus, pourcentages, revenus médians, etc.) ne sont présentées qu'à titre indicatif. En effet, la pondération et la méthode d'arrondissement aléatoire utilisée par Statistique Canada font en sorte que les chiffres présentés dans ce bulletin doivent être compris comme des approximations assez précises de la réalité qu'ils décrivent, mais non comme leur reflet exact. Les statistiques à la base de ce bulletin sont des données agrégées des recensements de 1996 et 2006, disponibles en format Beyond 20/20. Le logiciel Beyond 20/20 permet la manipulation d'un tableau croisé dynamique.

### Détermination de la profession des répondants lors du recensement

Statistique Canada détermine la profession des répondants à partir du type d'emploi occupé et en se basant sur une description des tâches les plus importantes faites par la personne recensée. Dans les situations où une personne occupe plus d'un emploi, les renseignements collectés sont ceux de l'emploi qui a occupé le plus d'heures de travail. Les données sont ensuite classées selon la Classification nationale des professions pour statistiques de 2006 (CNP-S 2006)<sup>2</sup>. Lors des recensements, les données liées au revenu et à l'emploi sont celles de l'année précédente. Par exemple, lors du recensement de 2006, les données sur le revenu sont celles de l'année fiscale 2005.

### Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S)

La Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S) est le système qui permet de définir et de classer l'ensemble des activités professionnelles au Canada. Cette classification est utilisée pour le classement des données sur les professions tirées du recensement de la population et des enquêtes de Statistique Canada. Le genre de travail exécuté constitue le critère de base de la CNP-S. Les professions sont regroupées en fonction du genre de travail exécuté en tenant compte des tâches, des fonctions et des responsabilités assumées par les travailleurs et travailleuses ainsi que de différents facteurs (matériaux traités ou utilisés et le degré de responsabilité et la complexité du travail, des produits fabriqués et des services dispensés).

## Définitions

### A341 Directeurs/directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art<sup>3</sup>

Les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art planifient, organisent, dirigent, contrôlent et évaluent les activités d'une bibliothèque, d'un service des archives, d'un musée, d'une galerie d'art ou d'un service dans un tel établissement. Ils travaillent dans des bibliothèques, des services d'archives, des musées et des galeries d'art qui ne vendent pas au détail.

### A342 Directeurs/directrices - édition, cinéma, radiotélédiffusion et arts de la scène<sup>4</sup>

Les directeurs de ce groupe de base planifient, organisent, dirigent, contrôlent et évaluent les activités de maisons d'édition, de sociétés cinématographiques, de troupes de théâtre, de maisons d'enregistrement de disques et de stations de radiodiffusion et de télédiffusion. Ils travaillent dans des stations de radio et de télévision, pour des journaux, des périodiques, des maisons d'édition, des sociétés cinématographiques, des troupes de théâtre, des maisons d'enregistrement de disques et des sociétés de production vidéo.

### A32 Directeurs/directrices des secteurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux

Les personnes de ce groupe assument des fonctions de direction dans les domaines de la médecine et des soins de santé, de l'éducation et des services sociaux, communautaires et sociaux. Exemples : directeurs et directrices des services infirmiers de santé publique, d'école, de centre communautaire, gestionnaires de l'élaboration de politiques d'enseignement.

### A33 Directeurs/directrices de la fonction publique

Les personnes de ce groupe exécutent des fonctions de direction liées à l'élaboration des politiques et à l'administration de programmes qui relèvent de l'administration publique. Ils œuvrent dans des domaines de la santé, l'éducation, les services sociaux et le développement économique. Exemples : directeur/directrice de centre d'emploi, directeur/directrice du perfectionnement professionnel – services gouvernementaux, surintendant/surintendante de parc – services gouvernementaux, chef de l'analyse des ressources forestières.

2. [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pop102a-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pop102a-fra.cfm), page consultée le 4 août 2010.

3. Source : <http://stds.statcan.gc.ca/soc-cnp/2006/cs-rc-fra.asp?crtaria=A341>

Sont exclus de cette catégorie : Les cadres supérieurs de ces établissements, les archivistes, les restaurateurs et les conservateurs de musée, les bibliothécaires et les surveillants de bibliothécaires, les directeurs de galeries d'art commerciales.

4. Source : <http://stds.statcan.gc.ca/soc-cnp/2006/cs-rc-fra.asp?crtaria=A342>

Sont exclus de cette catégorie : les directeurs de réseaux de transmission des signaux de télécommunications, les cadres supérieurs dans les domaines de l'édition, de la production cinématographique et de la radiotélédiffusion, les directeurs et les gérants de cinémas, les producteurs et les réalisateurs de films et de représentations théâtrales. Les directeurs qui s'occupent des affaires et de la gestion financière des entreprises artistiques, et qui se font appeler « administrateurs artistiques ».

## Diminution de l'effectif des gestionnaires de la culture au Québec

Au Canada, entre 1996 et 2006, l'on constate une stabilité du nombre de directeurs et directrices de la culture (13 695 en 1996 et 13 355 en 2006). Toutefois, en excluant les directeurs et directrices de la culture du Québec, il apparaît que les effectifs dans le reste du Canada ont augmenté de 7 %. Pour les mêmes années, au Québec, le nombre de personnes occupant une fonction de direction en culture a diminué de 30 %, passant de 3 630 à 2 555. L'écart est plus important pour les directeurs et directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts du spectacle (– 32 %) que pour les directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art (– 24 %) (tableaux 1 et 2).

Bien qu'entre 1996 et 2006 les variations d'effectifs soient très différentes d'une profession culturelle à l'autre<sup>5</sup>, l'ensemble des 37 professions associées au secteur de la culture et des communications connaît, quant à lui, une hausse de 29 %<sup>6</sup>. Cette croissance de l'effectif des professions culturelles au Québec s'avère d'ailleurs être légèrement supérieure à ce qu'on observe dans l'ensemble du Canada (27 %)<sup>7</sup>. Dans ce contexte, comment peut-on expliquer la diminution du nombre de personnes assumant des fonctions de direction en culture au Québec, comme le montrent les statistiques issues du recensement? (figure 1).

Une réponse simple et univoque serait rassurante. La diminution des effectifs des directeurs en culture au Québec semble toutefois découler de divers facteurs et ceux-ci sont possiblement combinés. Par exemple, serait-il possible que les transformations découlant de nouvelles technologies de production, de diffusion et de reproduction qu'ont connues certaines industries culturelles, notamment celles de l'enregistrement sonore, du cinéma et de la radiotélévision, aient eu un impact sur le nombre de personnes occupant des postes de direction?

Une autre enquête de Statistique Canada<sup>8</sup> indique qu'en 2006 les industries du film et de la vidéo ont connu, par rapport à l'année précédente, une baisse du nombre d'emplois salariés (– 9,6 %) et l'industrie de l'enregistrement sonore également (– 13 %). D'autre part, serait-il possible que de nouvelles modalités d'organisation du travail impliquant une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ou le cumul de fonctions, des fusions entre entreprises ou encore le déménagement de certains sièges sociaux ou la centralisation et la mutualisation de services aient pu avoir eu un impact sur le nombre de directeurs et directrices de la culture? Cette hypothèse s'applique en effet au domaine de la radiotélédiffusion où l'on a assisté, autant dans le secteur public que privé, entre 1996 et 2006, à une rationalisation des effectifs à la suite de fusions d'entreprises, de fermetures de stations ou encore de leur mise en réseaux.

De plus, la comparaison entre les deux groupes de directeurs en culture (A341 et A342) montre que la diminution d'effectifs la plus importante en nombre est celle enregistrée chez les directeurs et directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène au Québec (– 1075 personnes) (figure 2). Ce groupe (A342) est caractérisé par la forte présence des domaines liés aux industries culturelles. Il s'agit de domaines qui ont été marqués ces dix dernières années par les nouvelles technologies d'une part et par des modifications organisationnelles importantes d'autre part, notamment dans le secteur de la radiotélédiffusion.

Quant aux diminutions d'effectifs chez les directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, celles du Québec et de l'Ontario sont similaires (– 17 % et – 24 %) (tableau 1). La Colombie-Britannique fait ici figure d'exception avec une hausse de 61 % des effectifs. Toutefois, la taille de la population des directeurs et directrices de la culture en Colombie-Britannique est, en 1996, de beaucoup inférieure à celle de l'Ontario ou du Québec (respectivement, 400, 1 585 et 1 040 personnes).

5. À titre d'exemples, entre 1996 et 2006, les designers industriels ont connu une hausse d'effectif de 185,2 % et les producteurs, réalisateurs, chorégraphes et autre personnel assimilé, une hausse de 38,7 %. Par contre, les techniciens en radiotélédiffusion, ont connu baisse d'effectif de – 45,5 % et les restaurateurs et conservateurs une baisse de – 23,3 %. Pour plus d'information sur la croissance des effectifs des professions culturelles au Québec, consulter le site Web de l'OCCQ : [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture\\_comnc/professions/repartition/rep\\_eff\\_prof\\_12\\_1996-2006.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/professions/repartition/rep_eff_prof_12_1996-2006.htm).

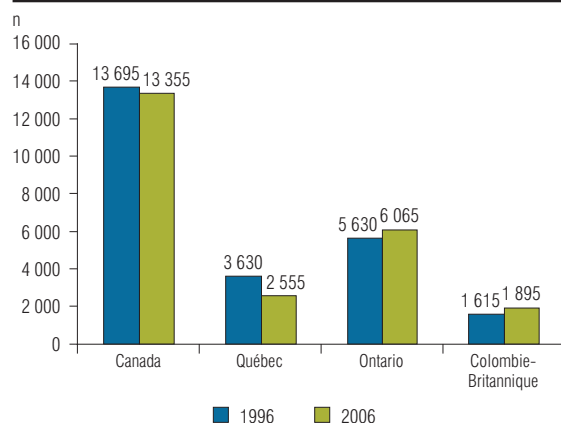
6. Pour plus d'information sur les effectifs des professions de la culture et des communications au Québec et au Canada, voir ALLAIRE, Benoît, CLOUTIER, Annie et FORTIER, Claude (2010). « Les professions de la culture et des communications au Québec en 2006 », *Statistiques en bref*, n° 66, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, septembre, 24 p. [en ligne :] [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire).

7. Source : ALLAIRE, B., CLOUTIER, A., et FORTIER, C. (2010).

8. Source : Statistique Canada, *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures travaillées* (EERH) [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture\\_comnc/emploi\\_industrie/quebec/emploitab\\_1\\_1\\_2004-2008.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/emploi_industrie/quebec/emploitab_1_1_2004-2008.htm).

Par ailleurs, les explications de la variation importante des effectifs chez les directeurs et directrices de la culture peuvent aussi être de nature méthodologique. Ainsi, il est aussi possible, comme le précise Statistique Canada dans son guide de référence sur le Recensement de 2006, que certains changements dans les opérations de codage des professions aient eu un impact sur les statistiques. En effet, en 2006, un codage automatisé a été utilisé pour la première fois pour coder les réponses des Canadiens concernant l'industrie dans laquelle ils travaillent et leur profession. L'impact, s'il est présent, serait toutefois sur l'ensemble des données et non pour des groupes professionnels spécifiques. Néanmoins, il est précisé que les utilisateurs de données devraient avoir à l'esprit ces modifications lorsqu'ils comparent les données du recensement de 2006 aux recensements antérieurs<sup>9</sup>.

**Figure 1**  
**Effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada et certaines provinces, 1996 et 2006**



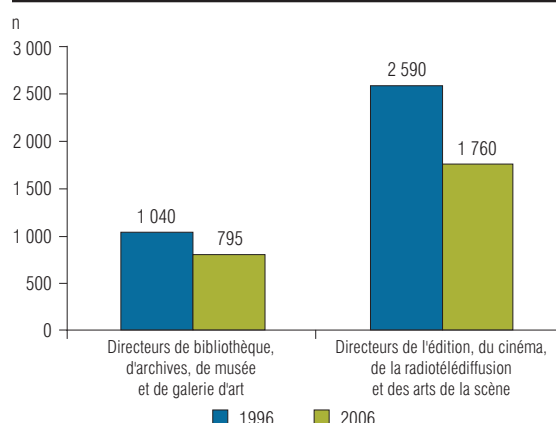
Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Sans écarter la piste de codages différents entre 1996 et 2006, il apparaît toutefois que la diminution du nombre de personnes occupant une fonction de direction dans le secteur de la culture et des communications est, lorsque l'on compare les trois provinces de référence, beaucoup plus marquée au Québec. Si les explications méthodologiques peuvent expliquer une partie des écarts, elles ne semblent pas suffisantes.

Il est toutefois important de préciser qu'aucune information n'indique qu'il y ait eu, au Québec, une diminution de l'activité dans le secteur de la culture et des communications entre 1996 et 2006. La baisse du nombre d'effectifs chez les directeurs et directrices de ce secteur semble plutôt être le reflet d'autres phénomènes liés à des modifications dans les industries ou encore dans les structures organisationnelles.

**Figure 2**  
**Effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications selon le domaine d'activité, Québec, 1996 et 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

9. Guide de référence pour l'Activité sur le marché du travail et le Travail non rémunéré, Recensement de 2006 [www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/rp-guides/labour-activite-fra.cfm](http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/rp-guides/labour-activite-fra.cfm). Notons par ailleurs que la Classification nationale des professions pour statistiques (CNP-S) n'a pas été modifiée entre 1996 et 2006 en ce qui concerne les deux professions examinées ici (A341 et A342).

Tableau 1

## Effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada et certaines provinces, 1996 et 2006

| CNP-S               | Profession                                                                                  | 1996   | 2006   | Variation<br>1996-2006 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------------------|
|                     |                                                                                             | n      |        | %                      |
| <b>A341</b>         | <b>Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art</b>                 |        |        |                        |
|                     | Canada                                                                                      | 3 965  | 3 670  | -7                     |
|                     | Québec                                                                                      | 1 040  | 795    | -24                    |
|                     | Ontario                                                                                     | 1 585  | 1 315  | -17                    |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 400    | 645    | 61                     |
|                     | Autres provinces ou territoires                                                             | 940    | 915    | -3                     |
| <b>A342</b>         | <b>Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène</b> |        |        |                        |
|                     | Canada                                                                                      | 9 730  | 9 685  | -                      |
|                     | Québec                                                                                      | 2 590  | 1 760  | -32                    |
|                     | Ontario                                                                                     | 4 045  | 4 750  | 17                     |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 1 215  | 1 250  | 3                      |
|                     | Autres provinces ou territoires                                                             | 1 880  | 1 925  | 2                      |
| <b>A341 et A342</b> | <b>Directeurs de la culture et des communications</b>                                       |        |        |                        |
|                     | Canada                                                                                      | 13 695 | 13 355 | -2                     |
|                     | Québec                                                                                      | 3 630  | 2 555  | -30                    |
|                     | Ontario                                                                                     | 5 630  | 6 065  | 8                      |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 1 615  | 1 895  | 17                     |
|                     | Autres provinces ou territoires                                                             | 2 820  | 2 840  | 1                      |

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Tableau 2

## Effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada excluant le Québec, 1996 et 2006

| CNP-S               | Profession                                                                           | 1996          | 2006          | Variation<br>1996-2006 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|
|                     |                                                                                      | n             |               | %                      |
| A341                | Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art                 | 2 925         | 2 875         | -2                     |
| A342                | Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène | 7 140         | 7 925         | 11                     |
| <b>A341 et A342</b> | <b>Directeurs de la culture et des communications</b>                                | <b>10 065</b> | <b>10 800</b> | <b>7</b>               |

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

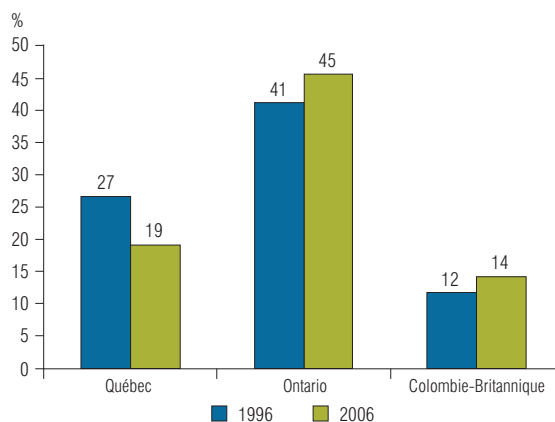
## Diminution de la part du Québec au sein du Canada

La diminution des effectifs chez les directeurs et directrices de la culture au Québec (– 30 %), conjuguée à une légère augmentation du nombre de personnes assumant les mêmes fonctions ailleurs au Canada (+ 7 %), explique que la part de l'effectif provincial sur le total canadien ait diminué entre 1996 et 2006. En fait, si en 1996, le Québec comptait 27 % des directeurs et directrices de la culture au Canada, en 2006, la part chute à 19 % (figure 3).

Nonobstant les hypothèses évoquées plus haut pour expliquer la diminution de l'effectif des directeurs et directrices au Québec, la diminution de la part québécoise au sein du Canada demeure surprenante. Comment expliquer qu'au Québec, les effectifs aux postes de direction en culture diminuent de 30 % alors qu'ils augmentent de 7 % dans le reste du Canada? Au Québec, les industries de la radiotélédiffusion ont connu, notamment avec les fusions et acquisitions, des transformations importantes qui ont pu affecter les fonctions de direction, mais ces transformations auraient-elles touché davantage le Québec que d'autres provinces? Puisque nous n'avons pas d'indication d'une diminution de l'activité culturelle au Québec entre 1996 et 2006, le fait que les effectifs diminuent ici pendant qu'ils augmentent ailleurs soulève des interrogations sur la façon dont se font la création, la production et la diffusion des produits culturels au Québec par rapport au reste du Canada. Les organismes culturels québécois seraient-ils structurés différemment? Auraient-ils moins de niveaux hiérarchiques? Y aurait-il une concentration d'activités dans un nombre moindre d'organismes? Ou encore, l'activité culturelle se ferait-elle plus souvent en dehors d'organisations qui embauchent des personnes dont le mandat est de « planifier, organiser, diriger et contrôler » les activités d'une organisation? La réalité québécoise en matière de gestion culturelle serait-elle différente de ce qui se vit ailleurs au Canada? En analysant les données du recensement, on découvre que le ratio des directeurs par rapport au reste des effectifs en culture est de 1 : 45 au Québec, alors qu'il est de 1 : 29 en Ontario. Comment expliquer que l'univers de la culture en Ontario comporte plus de dirigeants per capita qu'au Québec? Il est impossible de répondre à ces questions dans le cadre de la présente étude, mais il nous paraît important de les soulever.

**Figure 3**

**Part de l'effectif provincial sur l'effectif canadien des directeurs et directrices de la culture et des communications, Québec, Ontario et Colombie-Britannique, 1996 et 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

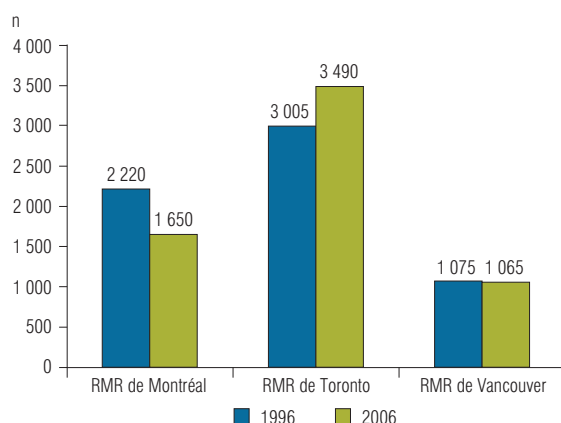
## Diminution de l'effectif dans la RMR de Montréal et diminution de la part de Montréal au sein du Canada

À la diminution des effectifs des directeurs et directrices de la culture au Québec correspond bien sûr une diminution des effectifs de cette profession dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal. Ainsi, le nombre de personnes ayant des activités de direction en culture dans la RMR de Montréal est passé de 2 220 personnes en 1996 à 1 650 personnes en 2006 (– 26 %). Durant cette même période cependant, le nombre de

personnes occupant ce genre de fonction a augmenté de 16 % dans la RMR de Toronto (de 3 005 à 3 490 personnes) et est resté stable dans la RMR de Vancouver (de 1 075 à 1 065 personnes) (figure 4).

Entre 1996 et 2006, pour l'ensemble du Canada, la part des directeurs de la culture résidant en dehors des trois régions métropolitaines de référence (Montréal, Toronto et Vancouver) est restée stable, soit 54 % (figure 5). Par contre, il apparaît que sur le total canadien, la part des directeurs montréalais a diminué (passant de 16 % à 12 %), celle des Torontois a augmenté (de 22 % à 26 %) et celle des Vancouverois est restée stable (8 %). Au Canada, 46 % des individus assumant des fonctions de direction en culture résident dans l'une des trois régions métropolitaines de référence.

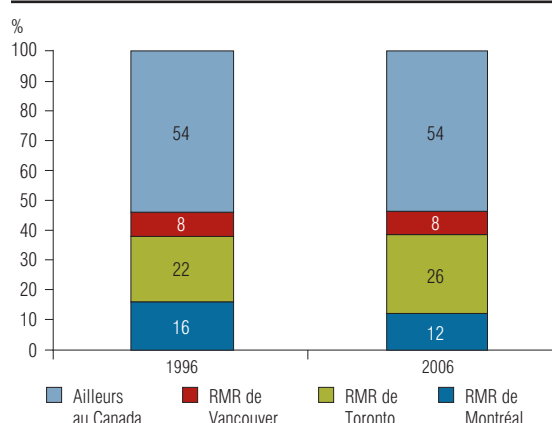
**Figure 4**  
Effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications, régions métropolitaines de recensement de Montréal, Toronto et Vancouver, 1996 et 2006



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

**Figure 5**  
Répartition de l'effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications selon différentes régions métropolitaines de recensement (RMR), Canada, 1996 et 2006



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Légère augmentation de la concentration de l'effectif dans la RMR de Montréal

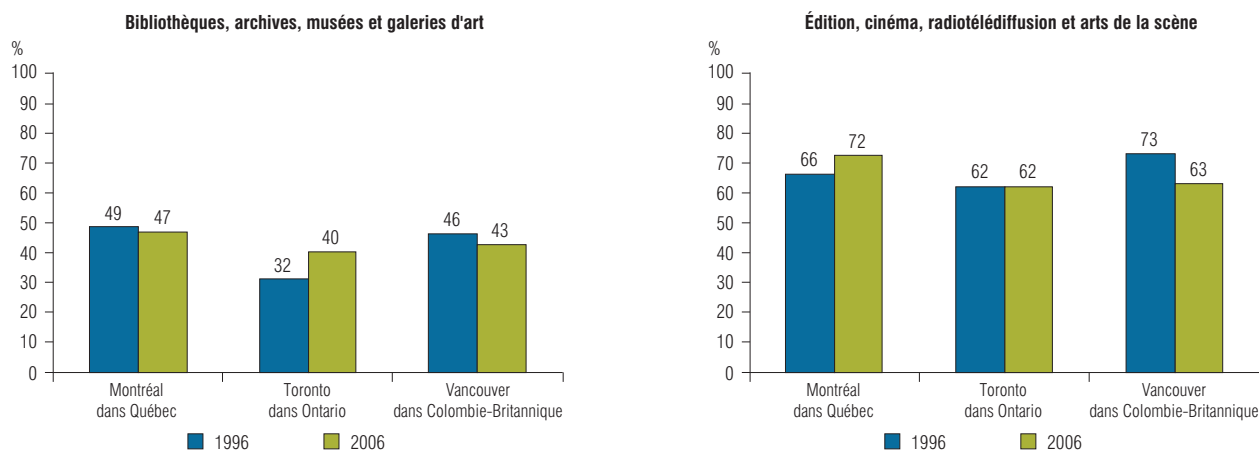
La diminution, entre 1996 et 2006 au Québec, du nombre de directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène coïncide avec une légère augmentation de la concentration dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal par rapport à l'ensemble du territoire québécois (figure 6). Si en 1996, 66 % de cette catégorie de directeurs résidaient dans la RMR de Montréal, en 2006, le pourcentage est de 72 %. Par contre, dans la région métropolitaine de Vancouver, l'on assiste à un phénomène de décentralisation : en 1996, le pourcentage de directeurs de Colombie-Britannique résidant dans la RMR de Vancouver représente 73 % et en 2006, il baisse à 63 %. Le pourcentage de directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts du spectacle de l'Ontario, résidant dans la région métropolitaine de Toronto est resté stable (62 % en 1996 et en 2006).

Par ailleurs, en ce qui concerne les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, l'on assiste à une légère diminution de la concentration des effectifs dans les villes de Montréal et de Vancouver (passant respectivement de 49 % à 47 % et de 46 % à 43 %, entre 1996 et 2006) et à une augmentation de la concentration dans la métropole ontarienne (32 % à 40 % entre 1996 et 2006).

Fait à souligner, les deux situations dans lesquelles on constate une augmentation de la concentration des effectifs dans les régions métropolitaines (les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art à Toronto et les directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène à Montréal) concordent avec les diminutions d'effectifs dans les provinces respectives : diminution des effectifs de direction de bibliothèques, d'archives, de musée et de galerie d'art en Ontario (– 17 %) et diminution des effectifs de direction de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène au Québec (– 32 %).

**Figure 6**

**Part de l'effectif de la métropole sur l'effectif provincial des directeurs et directrices de la culture et des communications, Québec, Ontario et Colombie-Britannique, 1996 et 2006**



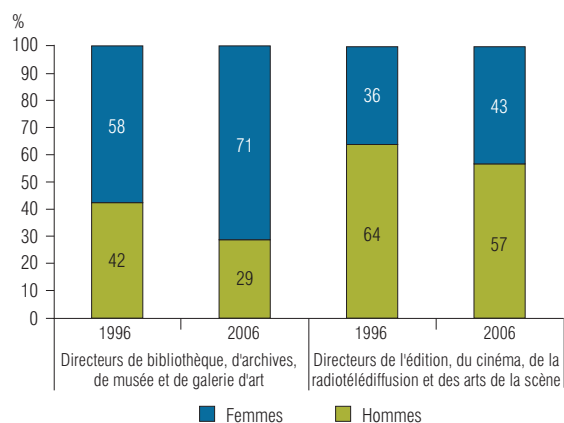
Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Augmentation du pourcentage de femmes au sein des gestionnaires de la culture

Entre 1996 et 2006, tant au Canada que pour les trois provinces de référence, les données du recensement indiquent une augmentation de la part de femmes au sein des postes de direction dans le secteur de la culture et des communications (figure 7). Si, en 1996, la proportion de femmes occupant ces postes était plus faible au Québec qu'ailleurs (42 % comparativement à 47 % en Ontario et à 48 % en Colombie-Britannique), en 2006 le Québec rejoint à cet égard les deux autres provinces de référence (52 % de femmes comparativement à 51 % en Ontario et à 53 % en Colombie-Britannique) (figure 8). L'augmentation de la proportion de femmes est aussi présente pour l'ensemble des professions culturelles (48,6 % en 1996 à 52,2 % en 2006) et dans l'ensemble de la population active expérimentée où la proportion de femmes est passée de 44,9 % en 1996 à 47,1 % en 2006. Les femmes sont donc à la fois plus présentes sur le marché du travail et elles sont plus nombreuses à occuper des fonctions de direction en culture.

**Figure 7**  
Répartition des directeurs de la culture et des communications selon le sexe, Québec, 1996 et 2006



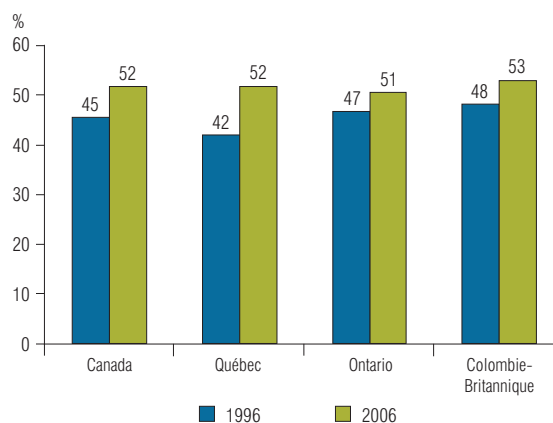
Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

La présence de femmes à des fonctions de direction en culture au Canada est donc radicalement différente de la situation telle qu'elle peut se présenter en France (Prat 2006, 2009) où l'on constate, dans certains domaines de la culture en particulier, un très faible pourcentage de femmes à des fonctions de direction : 8 % des directions de théâtres consacrés à la création dramatique et 11 % des directions d'institutions muséales sont assumées par des femmes.

L'on constate par ailleurs que la part de femmes est très différente entre les deux groupes de directeurs de la culture (A341 et A342). Ainsi, à l'échelle canadienne et pour les trois provinces de référence, la présence de femmes est plus marquée chez les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art (71 % de femmes au Québec) que chez les directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (43 % de femmes au Québec).

**Figure 8**  
Proportion de femmes au sein des directeurs de la culture et des communications, Canada, Québec, Ontario et Colombie-Britannique, 1996 et 2006



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Il est intéressant de souligner que l'on observe de fortes proportions de femmes pour les techniciens et assistants dans les bibliothèques et les archives (89 %), les commis de bibliothèque (80 %) et les bibliothécaires (80 %). D'autre part, l'on constate les plus forts taux d'effectifs masculins dans les professions de cadres de films et de vidéos (87 %) et de techniciens en enregistrement audio et vidéo (79 %)<sup>10</sup>.

Le monde des bibliothèques, des archives, des institutions muséales et des galeries d'art est donc caractérisé par la présence d'employées femmes supervisées par des femmes, alors que celui de la production télévisuelle, cinématographique et de l'enregistrement sonore est marqué par une présence importante d'effectifs masculins dans les fonctions de production et que ceux-ci sont supervisés par des hommes.

**Tableau 3**

Répartition de l'effectif des directeurs de la culture et des communications selon le sexe<sup>1</sup>, Canada et certaines provinces, 1996 et 2006

| CNP-S               | Profession                                                                                  | 1996 |    | 2006 |    | Variation de l'effectif 1996-2006 |     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|------|----|-----------------------------------|-----|
|                     |                                                                                             |      |    |      |    |                                   |     |
|                     |                                                                                             | H    | F  | H    | F  | H                                 | F   |
| %                   |                                                                                             |      |    |      |    |                                   |     |
| <b>A341</b>         | <b>Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art</b>                 |      |    |      |    |                                   |     |
|                     | Canada                                                                                      | 33   | 67 | 28   | 72 | -22                               | -   |
|                     | Québec                                                                                      | 42   | 58 | 29   | 71 | -48                               | -6  |
|                     | Ontario                                                                                     | 31   | 69 | 30   | 70 | -20                               | -16 |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 26   | 75 | 32   | 69 | 95                                | 48  |
| <b>A342</b>         | <b>Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène</b> |      |    |      |    |                                   |     |
|                     | Canada                                                                                      | 63   | 37 | 56   | 44 | -12                               | 19  |
|                     | Québec                                                                                      | 64   | 36 | 57   | 43 | -40                               | -18 |
|                     | Ontario                                                                                     | 62   | 38 | 55   | 45 | 4                                 | 40  |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 60   | 40 | 56   | 45 | -5                                | 17  |
| <b>A341 et A342</b> | <b>Directeurs de la culture et des communications</b>                                       |      |    |      |    |                                   |     |
|                     | Canada                                                                                      | 55   | 45 | 48   | 52 | -14                               | 11  |
|                     | Québec                                                                                      | 58   | 42 | 48   | 52 | -42                               | -13 |
|                     | Ontario                                                                                     | 53   | 47 | 49   | 51 | -                                 | 17  |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 52   | 48 | 47   | 53 | 7                                 | 29  |

1. Les totaux peuvent différer de la somme des parties à cause de l'arrondissement.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

10. Source : ALLAIRE, B., CLOUTIER, A., FORTIER, C. (2010).

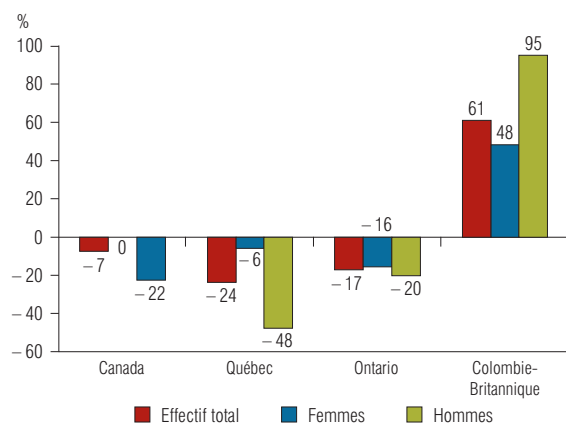
Au Québec, l'augmentation de la part de femmes occupant une fonction de direction dans le secteur de la culture et des communications (de 42 % en 1996 à 52 % en 2006) n'est pas due à une augmentation du nombre de femmes. En fait, le nombre de femmes a plutôt diminué : en 2006, il y a 6 % moins de directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art qu'en 1996 et 18 % moins de directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (tableau 3). Toutefois, les effectifs masculins au sein des deux professions ont diminué bien davantage : respectivement de 48 % et de 40 % (figures 9 et 10).

Comment expliquer cette diminution du nombre d'hommes au sein des directeurs en culture, et ce, particulièrement au Québec? Serait-il possible que le départ à la retraite de directeurs masculins puisse, en partie,

expliquer cette situation? Les hommes quitteraient-ils le secteur de la culture et des communications pour d'autres secteurs ou auraient-ils moins d'intérêt à y œuvrer qu'autrefois?

Au Canada (hormis en ce qui concerne les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art en Colombie-Britannique), l'on constate également que la baisse d'effectifs est plus importante pour les hommes que pour les femmes ou, dans les cas d'augmentation d'effectifs, celle des hommes est inférieure à celle des femmes. En ce qui concerne les fonctions de direction en culture, on semble obtenir, autant dans les situations de diminution d'effectifs que dans celles d'augmentation, des figures où la part des femmes est plus importante que celle des hommes.

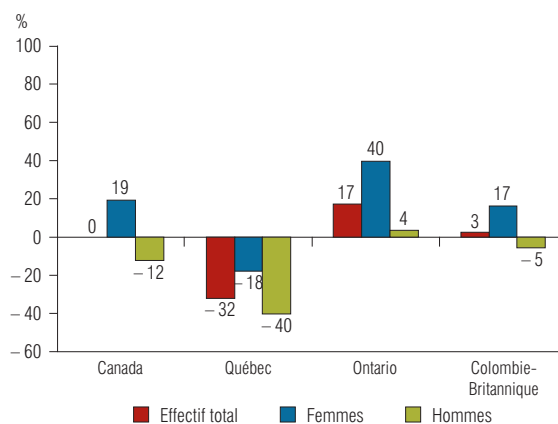
**Figure 9**  
**Variation des effectifs féminin et masculin au sein des directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, Canada et certaines provinces, 1996 et 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

**Figure 10**  
**Variation des effectifs féminin et masculin au sein des directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène, Canada et certaines provinces, 1996 et 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Le vieillissement des effectifs, une tendance dont n'est pas exclu le secteur de la culture

Le vieillissement de la population active a bénéficié ces dernières années d'une attention médiatique soutenue en raison notamment de son impact important et des profonds changements dans le milieu du travail qu'il pourrait provoquer.

Le secteur de la culture et des communications n'est pas exclu de ce phénomène. Dès 1997, l'on constate des indices du vieillissement de la population active du secteur culturel : « On remarque chez la population active culturelle le même phénomène de vieillissement qu'on observe dans l'ensemble de la population active expérimentée. Dans les deux cas, de 1986 à 1991, les moins de 30 ans diminuent de près de 6 % en importance au profit des 30 ans à 49 ans, alors que la proportion des 50 ans et plus reste relativement stable. » (Bernier, 1997, p. 100). Plus récemment, on observe un léger vieillissement des personnes occupant une profession culturelle. Ainsi, l'âge moyen est passé de 38,0 ans en 1996 à 40,0 ans en 2006<sup>11</sup>.

En ce qui concerne spécifiquement les directeurs et directrices de la culture, tant au Canada qu'au Québec, les statistiques montrent une augmentation de la présence des groupes plus âgés. Si en 1996, au Canada, 42 % des directeurs de la culture avaient plus de 45 ans, en 2006 ce pourcentage est passé à 49 %. Au Québec, la tendance est la même (38 % en 1996 et 49 % en 2006) (figure 11).

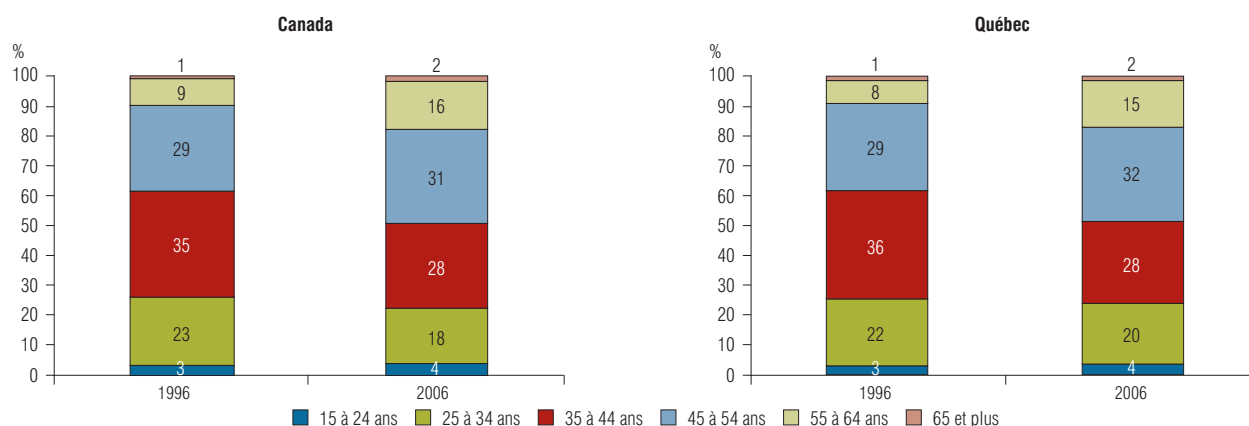
Serait-il possible qu'avec la professionnalisation des fonctions de gestion culturelle et l'institutionnalisation progressive des organismes, les postes de direction soient maintenant confiés à des personnes plus expérimentées et conséquemment plus âgées? Ou encore suivons-nous la même cohorte de directeurs et de directrices qui poursuivent leur carrière dans le secteur de la culture et des communications et qui vieillissent? Un portrait statistique permet de constater la situation, mais ne peut donner d'explication sur le phénomène.

Par ailleurs, l'on peut se demander si le vieillissement des effectifs de directeurs dans le secteur de la culture et des communications est comparable à ce que l'on peut constater dans d'autres secteurs d'activité. Deux points de comparaison ont donc été choisis pour comparer le vieillissement des effectifs de direction : les directeurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux (code CNP-S A33) et les directeurs de la fonction publique (code CNP-S A32). Ces comparaisons permettent de constater deux phénomènes. Tout d'abord, la part de directeurs âgés de 45 ans et plus est supérieure dans les deux groupes de comparaison à ce que l'on retrouve dans le secteur de la culture et des communications (figure 12). Au Québec, chez les directeurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux, les travailleurs de 45 ans et plus représentent 60 % des effectifs et chez les directeurs de la fonction publique, 53 % (comparativement à 49 % chez les directeurs de la culture). De plus, le vieillissement des effectifs entre 1996 et 2006 est similaire pour le secteur de la culture et des communications et celui de la fonction publique, alors que tous deux connaissent une augmentation de 11 points de pourcentage pour les directeurs de 45 ans et plus. Par contre, cette variation est minime pour les directeurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux (la part des 45 ans et plus y est passée de 61 % à 60 %).

Les effectifs de direction en culture se démarquent donc par le fait qu'ils sont plus jeunes que ceux des secteurs de la santé, de l'enseignement, des services communautaires et sociaux ainsi que ceux de la fonction publique. Toutefois, il est important de souligner que les personnes assumant des fonctions de direction dans les bibliothèques, les archives, les musées et les galeries d'art sont en moyenne plus âgées (45,6 ans) que celles œuvrant dans les domaines de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (42,2 ans)<sup>12</sup>.

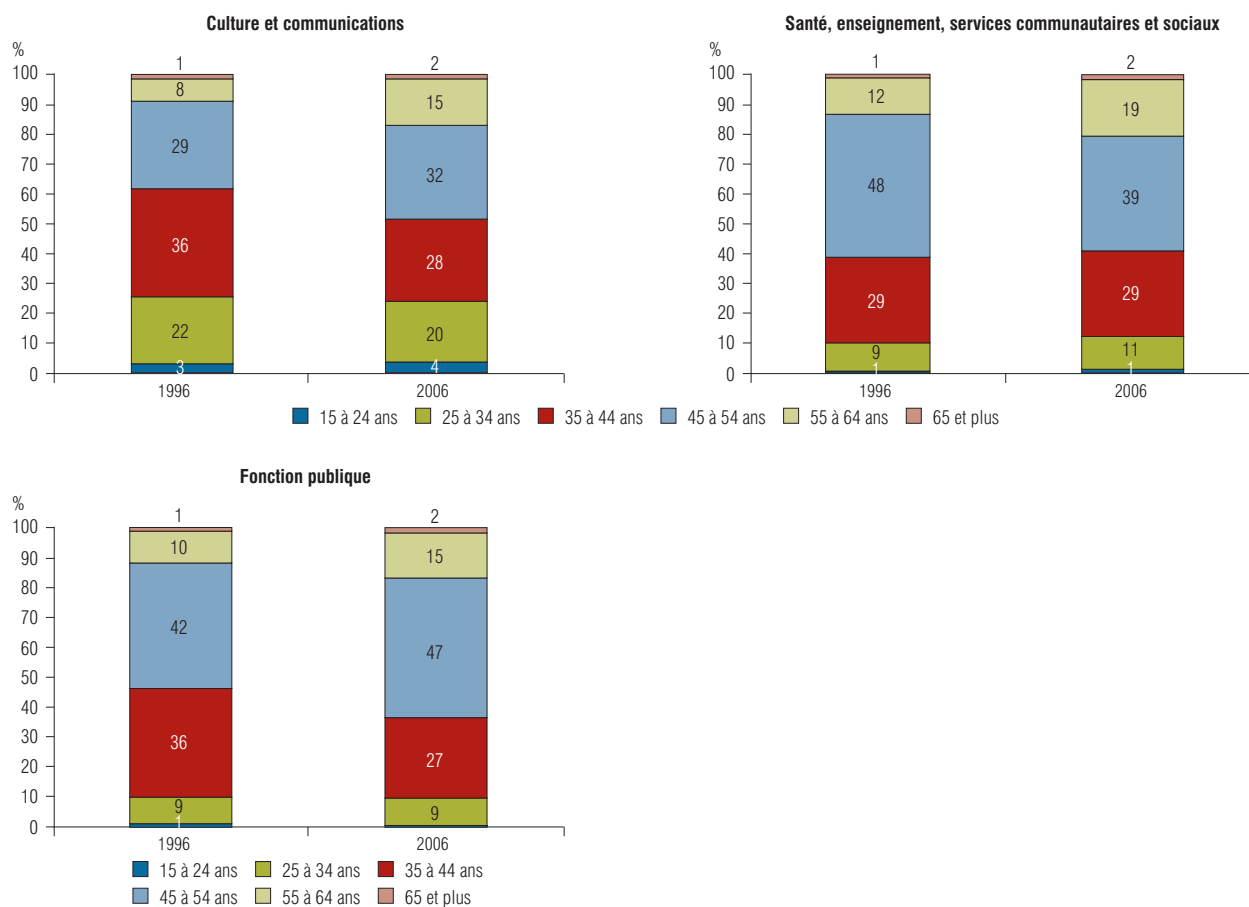
11. Source : ALLAIRE, B., CLOUTIER, A., FORTIER, C. (2010).

12. Source : ALLAIRE, B., CLOUTIER, A., FORTIER, C. (2010).

**Figure 11****Répartition des directeurs et directrices de la culture et des communications selon l'âge, Canada et Québec, 1996 et 2006**

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

**Figure 12****Répartition des directeurs et directrices de différents secteurs d'activité selon l'âge, Québec, 2006**

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

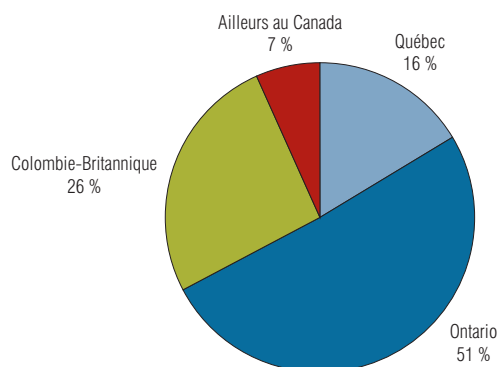
## Diversité ethnique

De plus en plus, la question de la diversité des origines ethnoculturelles<sup>13</sup> des travailleurs interpelle les acteurs du secteur de la culture et des communications, mais peu d'études ou d'enquêtes au Canada abordent ce sujet. Afin de rendre compte de la diversité ethnique au sein des effectifs de direction en culture, deux paramètres disponibles dans les données de recensement ont été retenus : l'appartenance à une minorité visible et le statut d'immigrant. Bien que ne prétendant pas rendre compte de l'ampleur et de la profondeur que soulève la question de la diversité ethnique, ces deux informations donnent toutefois un aperçu de la présence de personnes de différentes origines au sein des directeurs et directrices des organismes du secteur de la culture et des communications.

La part d'individus appartenant à une minorité visible chez les directeurs de la culture est semblable au Canada, au Québec et en Ontario (9 %, 8 % et 10 % respectivement) (tableau 4). L'on constate toutefois qu'au Canada, les 1 250 directeurs appartenant à une minorité visible sont majoritairement situés en Ontario (51 %) (figure 13).

Au Québec, la part de personnes étant considérées comme appartenant à une minorité visible est égale chez les directeurs de la culture et dans la population active, soit 8 %. Par contre, chez les directeurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux ou chez les directeurs de la fonction publique, le pourcentage d'individus appartenant à une minorité visible est plus bas : respectivement 5 % et de 3 %. On observe aussi que la part de personnes immigrantes (ou ayant immigré) est similaire chez les directeurs de la culture (12 %) et dans l'ensemble de la population active (13 %).

**Figure 13**  
**Répartition territoriale des directeurs et directrices de la culture et des communications appartenant à une minorité visible, Canada, 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Par contre, dans l'ensemble du Canada, les personnes appartenant aux minorités visibles représentent 15 % de la population active alors que la proportion de ces personnes chez les directeurs de la culture n'est que de 9 %. Par ailleurs, 17 % des directeurs de la culture au Canada ont été ou sont immigrants, alors que cette catégorie représente 22 % de la population active. À l'échelle du Canada, l'on observe des écarts importants selon les provinces et la Colombie-Britannique se démarque par de hauts pourcentages de personnes appartenant à une minorité visible ou ayant un passé d'immigration (respectivement 17 % et 26 %).

13. Dans les données du Recensement en format Beyond 20/20, aucune information ne nous permet de rendre compte de la présence de personnes issues des communautés autochtones dans la population active et au sein des effectifs de direction de la culture et des communications.

Tableau 4

Part d'individus appartenant à une minorité visible et part ayant un statut d'immigrant au sein des directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada et certaines provinces, 2006

| CNP-S               | Profession                                                                                  | Effectifs <sup>1</sup> | Minorités visibles <sup>2</sup> |    | Immigrants <sup>3</sup> |    |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------|----|-------------------------|----|
|                     |                                                                                             | n                      | n                               | %  | n                       | %  |
| <b>A341</b>         | <b>Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art</b>                 |                        |                                 |    |                         |    |
|                     | Canada                                                                                      | 3 665                  | 210                             | 6  | 575                     | 16 |
|                     | Québec                                                                                      | 795                    | 55                              | 7  | 95                      | 12 |
|                     | Ontario                                                                                     | 1 315                  | 85                              | 6  | 260                     | 20 |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 645                    | 50                              | 8  | 130                     | 20 |
| <b>A342</b>         | <b>Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène</b> |                        |                                 |    |                         |    |
|                     | Canada                                                                                      | 9 685                  | 1 040                           | 11 | 1 750                   | 18 |
|                     | Québec                                                                                      | 1 760                  | 150                             | 9  | 210                     | 12 |
|                     | Ontario                                                                                     | 4 750                  | 550                             | 12 | 975                     | 21 |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 1 250                  | 275                             | 22 | 360                     | 29 |
| <b>A341 et A342</b> | <b>Directeurs de la culture et des communications</b>                                       |                        |                                 |    |                         |    |
|                     | Canada                                                                                      | 13 350                 | 1 250                           | 9  | 2 325                   | 17 |
|                     | Québec                                                                                      | 2 555                  | 205                             | 8  | 305                     | 12 |
|                     | Ontario                                                                                     | 6 065                  | 635                             | 10 | 1 235                   | 20 |
|                     | Colombie-Britannique                                                                        | 1 895                  | 325                             | 17 | 490                     | 26 |

1. Arrondissement à 5 personnes près occasionnant, dans certains cas, de légères variations du nombre d'effectifs.

2. La définition de minorités visibles utilisée par Statistique Canada repose sur celle de La loi sur l'équité en matière d'emploi. Elle considère comme appartenant aux minorités visibles les personnes qui n'ont pas la peau blanche. Les autochtones ne sont pas inclus dans les minorités visibles.

3. Cette catégorie comprend les personnes qui sont, ou ont déjà été, des immigrants reçus. Certaines personnes résident au Canada depuis un certain nombre d'années, alors que d'autres sont arrivées récemment. Cette catégorie comprend également une part de résidents non-permanents. Celle-ci est toutefois minime (1 %), et même absente dans certains cas.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## scolarité des gestionnaires de la culture : différences entre les deux sous-groupes examinés

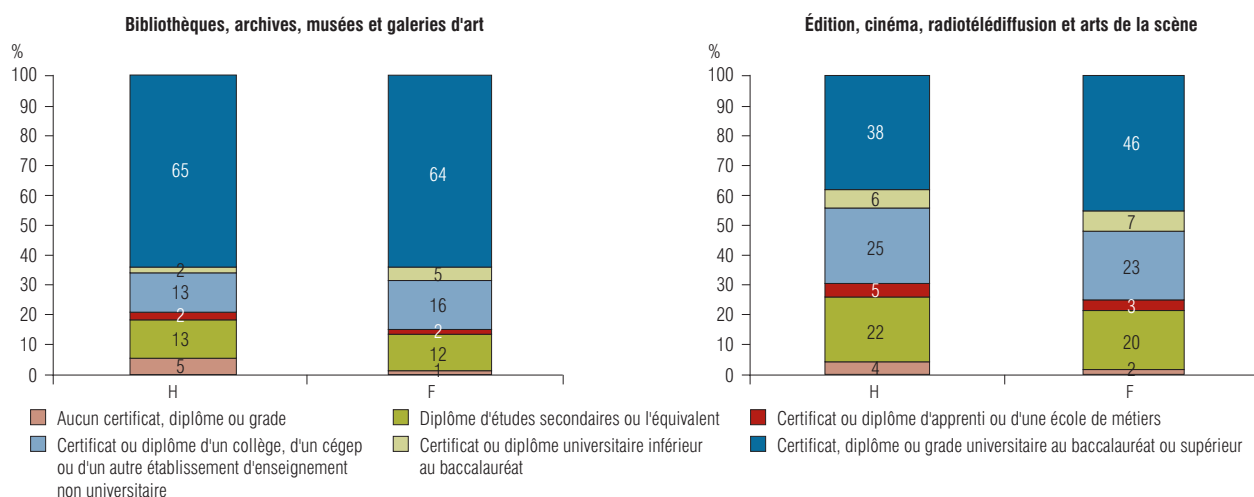
Dans l'ensemble du Canada, pour les personnes endossant des fonctions de direction dans les bibliothèques, les archives, les musées et les galeries d'art, le niveau de scolarité entre hommes et femmes est similaire. Ainsi, 64 % des directeurs et 65 % des directrices possèdent un diplôme universitaire de niveau baccalauréat ou supérieur.

Toutefois au Québec, il existe une disparité notable entre le niveau de scolarité des hommes et des femmes exerçant ces fonctions : 74 % des hommes possède un diplôme universitaire comparativement à seulement 51 % des femmes. Au Québec, une part importante de directrices dans les bibliothèques, les archives, les musées et les galeries d'art possède un diplôme collégial (21 % comparativement à 9 % pour les hommes). Il semble donc qu'il existe au Québec, un profil des femmes assumant des fonctions de direction de bibliothèques, d'archives, de musées et de galeries d'art quelque peu différent de celui des hommes et que la situation québécoise diffère à cet égard de celle du reste du Canada (figure 14).

Pour les individus ayant des fonctions de direction de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène, la part de femmes ayant un diplôme de baccalauréat ou supérieur est plus importante que celle des hommes ayant ce niveau de diplôme (figure 15). L'écart entre les hommes et les femmes est légèrement

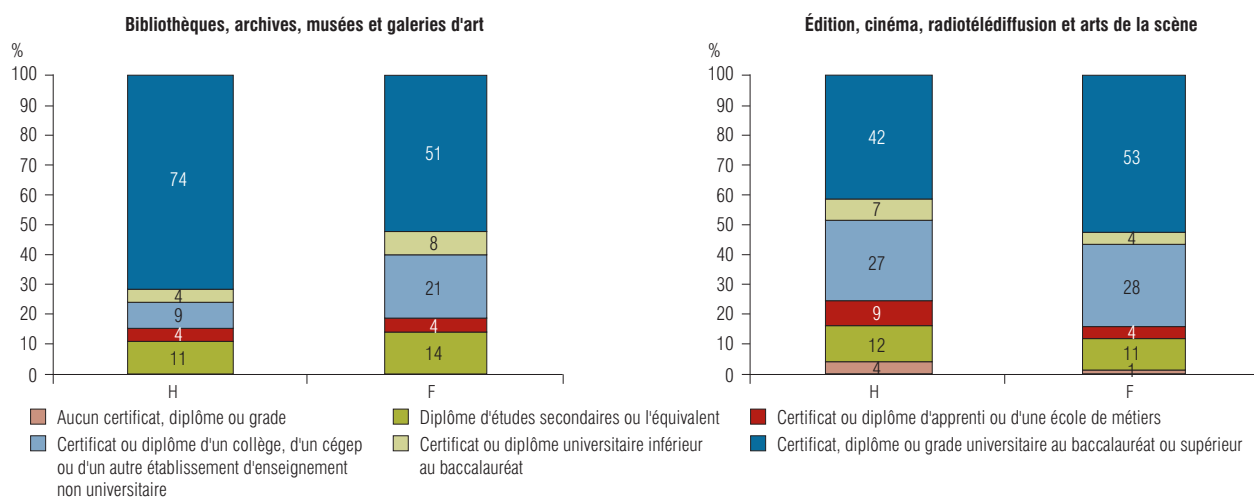
plus accentué au Québec qu'ailleurs. Ainsi, au Canada, 46 % des directrices de ces domaines ont un diplôme de baccalauréat ou supérieur, alors que la part des directeurs possédant ce diplôme est de 38 % (écart de 8 points). Au Québec, les pourcentages sont, pour les directrices, de 53 % et pour les directeurs de 42 % (écart de 11 points).

**Figure 14**  
**Scolarité des directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada, 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).  
Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

**Figure 15**  
**Scolarité des directeurs et directrices de la culture et des communications, Québec, 2006**



Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).  
Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Des écarts entre les revenus des hommes et des femmes

Au Québec et au Canada, il existe une disparité entre les revenus totaux médians des directeurs et ceux des directrices de la culture. Ces écarts entre hommes et femmes sont comparables dans les deux groupes professionnels examinés (A341 et A342) (tableau 5). L'Ontario présente toutefois une figure particulière en ce que les écarts entre les salaires des hommes et ceux des femmes, pour les deux professions, sont les plus accentués parmi les deux provinces de référence (les directrices ontariennes gagnent 15 985 \$ de moins que les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art et 7 025 \$

de moins que les directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène).

Par contre, lorsque l'on analyse, non pas les revenus totaux de tous les directeurs et directrices, mais les revenus d'emploi des directeurs et directrices ayant travaillé à temps plein<sup>14</sup>, les écarts entre hommes et femmes se répartissent différemment, sans qu'il soit toutefois possible de lire une tendance claire et marquée (tableau 6). Dans certains cas, les écarts entre les salaires des femmes et des hommes sont inférieurs à ce que l'on constatait pour le revenu total (directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art au Canada, – 4201 \$) alors que dans d'autres cas, les écarts sont supérieurs (directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène au Québec, – 15 536 \$).

Tableau 5

Revenu total médian<sup>1</sup> des directeurs de la culture et des communications selon le sexe, Canada, Québec et Ontario, 2005<sup>2</sup>

| CNP-S       | Profession                                                                                  | Total Hommes Femmes Écart F/H |        |        |         |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|---------|
|             |                                                                                             | \$                            |        |        |         |
| <b>A341</b> | <b>Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art</b>                 |                               |        |        |         |
|             | Canada                                                                                      | <b>45 855</b>                 | 54 423 | 43 668 | –10 755 |
|             | Québec                                                                                      | <b>48 185</b>                 | ..     | 48 231 | ..      |
|             | Ontario                                                                                     | <b>55 682</b>                 | 68 297 | 52 312 | –15 985 |
| <b>A342</b> | <b>Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène</b> |                               |        |        |         |
|             | Canada                                                                                      | <b>50 159</b>                 | 55 624 | 45 595 | –10 029 |
|             | Québec                                                                                      | <b>46 143</b>                 | 51 810 | 41 594 | –10 216 |
|             | Ontario                                                                                     | <b>55 514</b>                 | 58 658 | 51 633 | –7 025  |

1. En ce qui concerne les informations sur le revenu, Statistique Canada ne publie pas les données lorsqu'il y a moins de 50 répondants concernés. Pour cette raison, dans ce tableau, il est impossible de présenter des données sur la Colombie-Britannique et sur les directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art au Québec.

2. Les recensements procurent des informations sur le revenu de l'année antérieure.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 1996 et 2006 (97-559-X2006012).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

14. L'expression « travaillant toute l'année à temps plein » correspond à un travail, salarié ou de travailleur autonome, se déroulant sur une durée de 49 à 52 semaines et au temps plein équivalant à 30 heures ou plus de travail par semaine.

Tableau 6

Revenu d'emploi médian des directeurs de la culture et des communications travaillant toute l'année à temps plein, selon le sexe, Canada, Québec et Ontario, 2005<sup>1</sup>

| CNP-S       | Profession                                                                                  | Total         | Hommes | Femmes | Écart F/H |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|-----------|
| \$          |                                                                                             |               |        |        |           |
| <b>A341</b> | <b>Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art</b>                 |               |        |        |           |
|             | Canada                                                                                      | <b>59 752</b> | 62 916 | 58 706 | -4 210    |
|             | Québec                                                                                      | <b>54 841</b> | ..     | 54 865 | ..        |
|             | Ontario                                                                                     | <b>68 271</b> | 74 620 | 62 343 | -12 277   |
| <b>A342</b> | <b>Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène</b> |               |        |        |           |
|             | Canada                                                                                      | <b>57 796</b> | 62 442 | 52 325 | -10 117   |
|             | Québec                                                                                      | <b>54 778</b> | 63 935 | 48 399 | -15 536   |
|             | Ontario                                                                                     | <b>61 524</b> | 63 062 | 58 909 | -4 153    |

1. Les recensements procurent des informations sur le revenu de l'année antérieure.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 2006 (97-563-XBC-2006063).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Les directrices de la culture : moins de semaines travaillées, plus d'emplois à temps partiel et plus souvent salariées que les directeurs

Autant au Québec qu'au Canada, les directeurs de la culture travaillent en moyenne plus de semaines dans une année que les directrices. L'écart est plus accentué entre les directeurs et les directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art (au Québec : 49,7 semaines pour les directeurs et 45,8 semaines pour les directrices) qu'entre leurs collègues de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène (tableau 7).

Autant au Canada qu'au Québec, la majorité des personnes occupant des fonctions de direction de la culture travaillent à temps plein (figure 16). L'on constate toutefois que pour les directeurs et directrices de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art, la part de femmes travaillant à temps partiel est supérieure à celle des hommes (11 points d'écart au Canada, 6 points d'écart au Québec).

La situation d'emploi des femmes ayant des fonctions de direction en culture se distingue également de celle des hommes en ce qui a trait au statut d'emploi. En effet, la part de femmes ayant un statut d'employée (plutôt que de travailleur autonome) est supérieure à celle des hommes ayant ce statut (7 points d'écart au Québec et 9 points d'écart au Canada) (figure 17).

Tableau 7

Nombre de semaines travaillées par les directeurs et directrices de la culture et des communications, Canada et Québec, 2005<sup>1</sup>

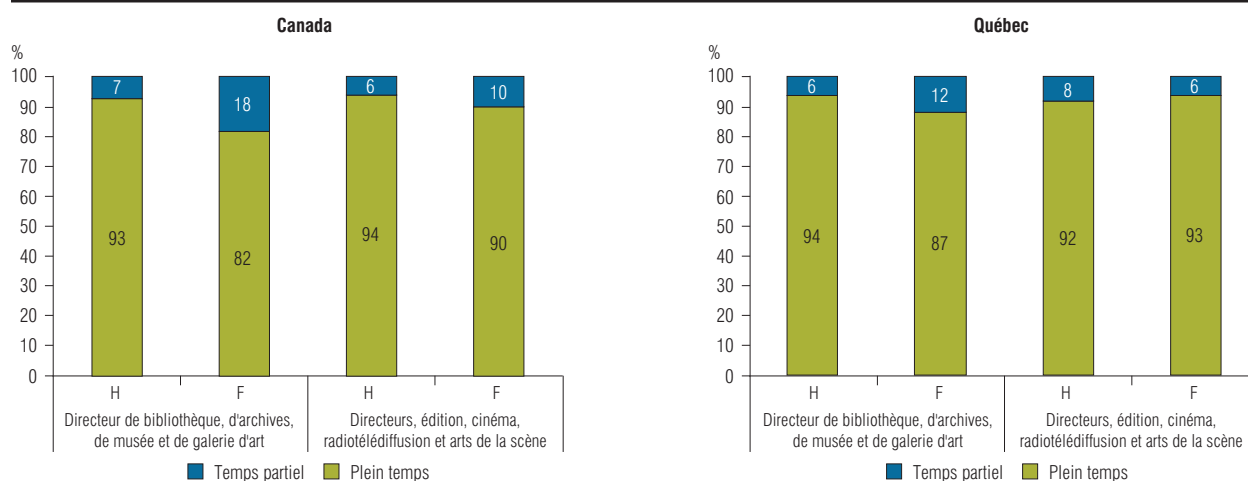
|                                                              | Canada                                                               |      |                                                                                       |      | Québec                                                               |      |                                                                                       |      |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                                              | Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art |      | Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radio-télédiffusion et des arts de la scène |      | Directeurs de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art |      | Directeurs de l'édition, du cinéma, de la radio-télédiffusion et des arts de la scène |      |
|                                                              | H                                                                    | F    | H                                                                                     | F    | H                                                                    | F    | H                                                                                     | F    |
|                                                              | semaines                                                             |      |                                                                                       |      |                                                                      |      |                                                                                       |      |
| Nombre moyen de semaines travaillées                         | 48,3                                                                 | 45,0 | 48,1                                                                                  | 46,7 | 49,7                                                                 | 45,8 | 47,6                                                                                  | 46,4 |
| Nombre moyen de semaines travaillées surtout à plein temps   | 49,0                                                                 | 45,8 | 48,9                                                                                  | 47,9 | 50,1                                                                 | 46,2 | 48,5                                                                                  | 46,8 |
| Nombre moyen de semaines travaillées surtout à temps partiel | 39,5                                                                 | 41,6 | 36,7                                                                                  | 35,5 | ..                                                                   | 43,0 | 37,5                                                                                  | 40,8 |

1. Les recensements procurent des informations sur le revenu de l'année antérieure.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 2006 (97-564-XCB2006005).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Figure 16

Répartition<sup>1</sup> des directeurs et directrices de la culture et des communications selon qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel<sup>2</sup>, Québec et Canada, 2005

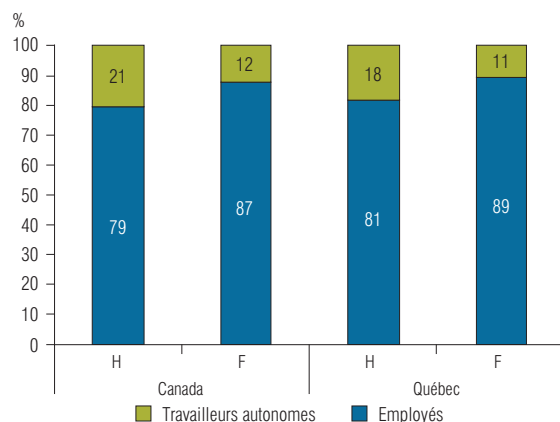
1. Les totaux peuvent différer de la somme des parties à cause de l'arrondissement.

2. Exclut les personnes qui n'ont pas travaillé en 2005.

Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 2006 (97-564-XCB2006005).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

**Figure 17**  
**Répartition<sup>1</sup> des directeurs et directrices de la culture et des communications selon le statut d'emploi, Canada et Québec, 2005**



1. Les totaux peuvent différer de la somme des parties à cause de l'arrondissement.  
 Source : Adapté de Statistique Canada, recensements de 2006 (97-564-XCB2006005).

Compilation : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

## Conclusion

L'objectif de ce bulletin était de tracer un premier portrait des effectifs de direction dans le secteur de la culture et des communications au Québec et de voir l'évolution de ceux-ci sur une période de dix années à partir des données du recensement canadien. Établir un profil à partir de données statistiques implique parfois d'accepter un compromis : celui de ne pas avoir d'informations détaillées sur un domaine d'activités précis, mais bien d'analyser une situation globale et de grandes tendances sur la base de données collectées et analysées avec des méthodes statistiques spécifiques et normées. Ainsi, les règles statistiques, parce qu'elles nécessitent de grandes populations pour assurer la validité des données, impliquent qu'il faille procéder à des regroupements, d'où les deux professions de direction (A341 et A342) qui réunissent des personnes œuvrant dans des domaines différents et dans des organisations variées (taille des organismes et statut juridique).

Malgré les limites que comporte ce portrait sommaire, quatre phénomènes se démarquent et sont à souligner.

Ainsi, le premier phénomène observé est celui de la diminution des effectifs de directeurs et de directrices de

la culture au Québec (– 30 %). Il s'agit d'un phénomène dont il demeure difficile de cerner les raisons exactes. Qu'indique cette diminution des effectifs de direction? Le secteur de la culture et des communications connaît peut-être, comme d'autres secteurs d'activité, une rationalisation des effectifs et une certaine convergence qui aurait un impact sur le nombre de personnes assumant une fonction de direction. Mais que se passe-t-il au sein des petites entreprises où une personne assume souvent une part importante des fonctions de gestion? D'autre part, la structure d'emploi dans le secteur culturel est complexe et, particulièrement dans les fonctions de gestion, la diversité des appellations des professions est importante et comporte des frontières qui sont parfois ténues. Sur le plan méthodologique, l'on peut se demander si la gestion culturelle serait particulière au point d'impliquer des difficultés de codification des informations recueillies auprès des travailleurs, lesquelles difficultés augmenteraient les possibilités d'erreurs statistiques. L'automatisation de la codification de certaines données du recensement aurait-elle pu avoir une incidence sur les statistiques diffusées par Statistique Canada? Et si tel était le cas, pourquoi cet impact serait-il plus important au Québec? Bien que des hypothèses puissent être formulées, ce sujet est complexe et délicat. Comprendre la diminution des effectifs nécessiterait des investigations d'une autre nature.

L'autre phénomène observé dans ce portrait est celui de l'augmentation de la présence de femmes ayant des fonctions de direction dans le secteur de la culture (de 42 % à 52 % au Québec en dix ans). Les fonctions de direction sont maintenant réparties plus également entre les hommes et les femmes. L'accès des femmes à des fonctions de direction pose toutefois l'épineuse question de l'équité salariale. Les femmes travaillent-elles dans des organismes de taille plus restreinte ou ont-elles des salaires inférieurs pour des postes équivalents? Le niveau de formation ne permet pas de justifier les écarts entre les revenus des hommes et ceux des femmes. Le seul cas où l'on constate des niveaux de scolarité inférieurs des femmes est celui pour les directions de bibliothèque, d'archives, de musée et de galerie d'art au Québec, mais les données salariales ne sont pas disponibles pour cette catégorie. De plus, pour l'autre catégorie de direction (A342), à formation supérieure, les salaires des directrices demeurent inférieurs (écart de – 15 536 \$ pour les directrices travaillant à temps plein). Plus souvent salariées, travaillant à temps partiel et moins de semaines par année que leurs collègues masculins, les femmes ont-elles un rapport différent au travail? Bien que pouvant souligner le phénomène, il

est impossible d'en expliquer les raisons. Il peut s'agir autant de choix personnels liés à la qualité de vie, à la conciliation travail-famille que du type de poste occupé ou des conditions de travail offertes par l'employeur. D'autre part, ces différences peuvent-elles expliquer les écarts entre les salaires des hommes et des femmes? Suffisent-elles à expliquer ces différences? Une comparaison entre les revenus de l'ensemble des directeurs et des directrices et entre ceux des directeurs et directrices travaillant à temps plein, bien que présentant beaucoup de variations entre les différentes provinces, ne permet pas d'appuyer l'hypothèse que la variation est due au fait de « moins travailler ». En comparant entre eux les hommes et femmes travaillant à temps plein, l'on constate que des écarts importants subsistent encore. Pour les directrices de l'édition, du cinéma, de la radiotélédiffusion et des arts de la scène, l'écart est moindre en Ontario (- 4 153 \$) et il est important au Québec (- 15 536 \$). Cette situation d'inégalité est connue dans d'autres secteurs d'activités et a constitué un enjeu social important, mais elle peut toutefois surprendre dans le secteur de la culture et des communications : « La croyance est en effet assez répandue que les artistes, pourvoyeurs et pourvoyeuses d'imaginaires, vivaient dans un monde à part, plus libre, sans doute plus juste, et donc... plus égalitaire? » (Prat, 2009). Et comment comprendre la diminution des effectifs masculins dans le secteur de la culture? Ici aussi, toutes ces questions pour être comprises dans leur complexité nécessiteraient une étude plus poussée. Elles viennent recouper autant la question de l'équité et des conditions de travail que celle de la rétention et de l'attraction des ressources humaines à des fonctions de direction.

Le troisième phénomène observé dans cette étude est celui de l'âge des directeurs et directrices de la culture et des communications. Si, comparativement à d'autres secteurs, l'on constate que ces personnes sont généralement plus jeunes, l'on observe aussi que les effectifs ayant des fonctions de direction de la culture vieillissent (+ 11 % de la part des directeurs de plus de 45 ans entre 1996 et 2006). Le phénomène de vieillissement de la population

active est généralisé dans le monde industrialisé. Quelle incidence aura-t-il sur le secteur de la culture et des communications? Les acteurs du secteur de la culture et des communications, doivent-ils l'appréhender également et envisager, comme certains le font déjà, une pénurie de main-d'œuvre (Marsland, 2005), voire un déficit de leadership (Tierney, 2006)? Ou comme d'autres, aborder cette situation, non pas comme une crise, mais comme l'occasion de s'interroger sur les conditions qui favorisent la rétention et l'attraction des directeurs et des directrices de la culture et des communications et de favoriser le développement des talents (Kunreuther et Corvington, 2007). La situation de vieillissement de la population active implique de s'interroger sur les modalités d'accès à des postes de dirigeants et que l'on s'interroge sur ce qui permettra l'acquisition de compétences et d'expérience des générations plus jeunes ainsi que sur l'intégration de ces derniers.

Finalement, les enjeux entourant la gestion de la diversité ethnique constituent un autre aspect majeur de la gestion de la culture et des communications. Ici, les données indiquent qu'au Québec, actuellement, la présence de personnes ayant un statut de minorité visible ou ayant (ou ayant eu) un statut d'immigrant et assumant une fonction de direction en culture est presque égale à la part que ces personnes représentent sur la population active. Bien que comportant de nombreuses caractéristiques démographiques et culturelles, les bases de données utilisées pour réaliser cette étude ne permettent toutefois pas de rendre compte de la présence de personnes membres des communautés autochtones à des fonctions de direction dans le secteur de la culture et des communications. Cette situation s'explique par le fait que les bases de données utilisées ne comprennent pas les données du recensement pour certaines réserves ou établissements autochtones partiellement dénombrés. Un profil de l'effectif des directeurs et directrices de la culture et des communications abordant la question de la diversité ethnique gagnerait à inclure des données sur la présence des personnes appartenant aux Premières Nations.

**Notice suggérée pour mentionner cet article dans une bibliographie ou en reproduire un extrait :**

LANDRY, Pascale (2011). « Les directeurs et directrices de la culture et des communications », *Statistiques en bref*, n° 70, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, janvier, 24 p.  
[En ligne :] [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire).

## Bibliographie

ALLAIRE, B., A. CLOUTIER et C. FORTIER. (2010). « Les professions de la culture et des communications au Québec en 2006 », *Statistiques en bref*, n° 66, Québec, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, septembre, 24 p. [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire).

ANNIS, S., J. HARDY, R. HUNTER, B. JEAN, et J. MALAVOY. (2005). *Projet de gestion créative, Stratégie de mentorat pour les gestionnaires et administrateurs d'organismes culturels*, étude conjointe du Conseil des ressources humaines en culture, de Patrimoine Canada, du Conseil des Arts du Canada et de la Conférence canadienne des arts, 21 p.

BELL, J., R. MOYER, et T. WOLFRED. (2006). *Daring to lead, 2006, A National, Study of Nonprofit Executive Leadership*, étude conjointe de Compass Point et de Meyer Foundation. [www.compasspoint.org/daringtolead2006](http://www.compasspoint.org/daringtolead2006), page consultée le 6 juin 2010.

BERNIER, S. (1997). « Les travailleurs », dans *Indicateurs d'activités culturelles*, Les Publications du Québec, 148 p.

COLBERT, F., B. GAINER et J.-L. ROUX. (2001). *Les grandes compagnies d'arts d'interprétation du Canada : Comment améliorer les conditions nécessaires pour assurer leur viabilité et leur pérennité*, Rapport du Groupe de travail sur les grandes compagnies d'art d'interprétation préparé pour le Conseil des Arts du Canada, 30 p.

KUNREUTHER, F. et P. A. CORVINGTON. (2007). *Next shift, Beyond the Nonprofit Leadership Crisis*, Generational Monograph Series, The Annie E. Casey Foundation, Vol. 2. [www.transitionguides.com/index.php/publications/monographs-on-executive-transition-management](http://www.transitionguides.com/index.php/publications/monographs-on-executive-transition-management), page consultée le 17 mai 2010.

HARDY, J. (2002). *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Projet de la Conférence canadienne des arts en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 48 p.

HOBDDAY, J. (2002). « Reality Check: Time for a Period of Creative Consolidation », *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, n° 1, p. 4 -11.

MARSLAND, J. (2005). *Modèles de gestion souples*, étude réalisée pour le Conseil des Arts du Canada, 23 p.

MARTEL, L., E. CARON-MALENFANT, S. VINCENT et A. BÉLANGER. (2007). « Projections de la population active au Canada, 2006-2031 », *L'observateur économique canadien*, Statistique Canada – no 11-010. [www.statcan.gc.ca/cgi-bin/af-fdr.cgi?l=fr&loc=http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/11-010-x2007006-fra.pdf&t=L'Observateur%20économique%20canadien](http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/af-fdr.cgi?l=fr&loc=http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/11-010-x2007006-fra.pdf&t=L'Observateur%20économique%20canadien)

MERCADEX INTERNATIONAL INC. (2002). *Le reflet de notre avenir : Une étude des questions sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada : Constats et recommandations*, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, décembre, 49 p.

PRAT, R. (2009). *De l'interdit à l'empêchement*. [www.culture.gouv.fr/mcc/Actualites/Missions-et-rapports](http://www.culture.gouv.fr/mcc/Actualites/Missions-et-rapports), page consultée le 17 mai 2010.

PRAT, R. (2006). *Mission EgalitéS*. [www.culture.gouv.fr/layout/set/frame/searchproxy/proxy](http://www.culture.gouv.fr/layout/set/frame/searchproxy/proxy), page consultée le 19 juillet 2010.

SANTORA, J. C. (2009). « Nonprofit Succession Planning: A Call for Vigilance at the Top », *The Business Review*, Cambridge, Hollywood, Vol. 13, n° 1, p. I-II.

SANTORA, J. C., M. E. CARO et J. C. SARROS. (2007) « Succession in Nonprofit Organizations: An Insider/ Outsider Perspective », *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 72, n° 4; p. 26-31.

STATISTIQUE CANADA, (2010). « Dictionnaire du Recensement de 2006 » N° 92-566-X, Ministre de l'Industrie, 623 p. [www.statcan.gc.ca/cgi-bin/af-fdr.cgi?l=fr&loc=http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pdf/92-566-fra.pdf&t=Dictionnaire%20du%20Recensement%20de%202006](http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/af-fdr.cgi?l=fr&loc=http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pdf/92-566-fra.pdf&t=Dictionnaire%20du%20Recensement%20de%202006), page consultée le 4 août 2010. [www.statcan.gc.ca/dli-ild/guide-trousse/guide-trousse/toc-tdm/3000276-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/dli-ild/guide-trousse/guide-trousse/toc-tdm/3000276-fra.htm), page consultée le 12 août 2010.

TIERNEY, T. (2006). « The leadership deficit », *Stanford Social Review*, p. 26-35.

La version PDF de ce document est consultable à l'adresse suivante : [www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire).

Ce bulletin est conçu par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Pour tout renseignement veuillez communiquer avec Christine Routhier.  
418 691-2414, poste 3053 ou  
[christine.routhier@stat.gouv.qc.ca](mailto:christine.routhier@stat.gouv.qc.ca)

Observatoire de la culture et des communications

Institut de la statistique du Québec  
200, chemin Sainte-Foy, 3<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5T4

Téléphone : 418 691-2414  
Télécopieur : 418 643-4129

ISSN : 1708-9182 (version imprimée)  
ISSN : 1715-6440 (en ligne)

© Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, 2003

Institut  
de la statistique

Québec

