



# Constats du CALQ

Numéro 11 - Mars 2006

## L'emploi et la rémunération dans les organismes artistiques en 2003-2004

Les organismes artistiques emploient chaque année un nombre important de créateurs et de travailleurs culturels pour assurer leur fonctionnement et la réalisation de leurs activités. Il est toutefois reconnu qu'un très grand nombre de ces emplois sont temporaires et que la rémunération proposée demeure souvent inadéquate pour toutes les catégories de personnel, des artistes aux gestionnaires.

Les questions relatives à l'emploi, à la rémunération et aux conditions des créateurs et des travailleurs culturels sont, aujourd'hui, au cœur d'un débat général qui suscite un vif intérêt. Malgré l'existence de certaines études ponctuelles par secteur, ces questions sont toutefois mal documentées dans l'ensemble. Certains problèmes méthodologiques, liés entre autres à la définition du secteur culturel, à l'intermittence des emplois et au cumul des fonctions au sein des organismes compliquent l'appréhension de ces aspects.

Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a reconnu les difficultés inhérentes à la situation des créateurs et des travailleurs culturels et a accordé au Conseil des arts et des lettres du Québec des sommes importantes pour tendre à améliorer la rémunération et les conditions du personnel régulier et temporaire dans les organismes artistiques. Le présent numéro des *Constats du CALQ* s'intéresse à l'emploi et à la rémunération du personnel qui œuvre dans les organismes soutenus financièrement par le Conseil. Nous cernerons l'importance de l'emploi et de la rémunération pour diverses catégories de personnel selon les secteurs d'activités, après avoir dégagé un aperçu général de la situation économique des organismes artistiques et déterminé les coûts reliés à la main-d'œuvre culturelle.

Les données nécessaires à cette analyse proviennent des rapports fournis par les organismes subventionnés en 2003-2004<sup>1</sup>. Les informations de 329 organismes artistiques soutenus sur une base régulière ont été analysées : – des organismes de production en arts de la scène (danse, musique, théâtre, arts multidisciplinaires et arts du cirque), qui créent, produisent et diffusent des spectacles sur une base régulière ; – des centres d'artistes voués aux arts visuels et aux arts médiatiques, qui offrent des services et des activités de production, de diffusion et d'animation accessibles au public ; – des organismes responsables de la tenue de manifestations artistiques d'envergure nationale et internationale dans les domaines des arts de la scène, de la littérature, des arts visuels et des arts médiatiques ; – des organismes professionnels de diffusion spécialisée, qui assurent la responsabilité

---

<sup>1</sup> Nous avons colligé les informations des sections 14a (Sommaires des revenus et dépenses) et 15a (Statistiques d'emploi) du formulaire transmis par les organismes. Ces sections du formulaire peuvent être consultées sur le site Web du Conseil à l'adresse suivante : <http://www.calq.gouv.qc.ca/organismes/form/fonctionnement200607b.xls>

d'une programmation d'œuvres ou de spectacles dans une discipline particulière, sur une base régulière ou périodique, dans le cadre d'une manifestation locale, régionale ou suprarégionale ; – des périodiques culturels répartis en divers secteurs artistiques et ayant en commun un contenu consacré aux arts ou à la littérature ; – des associations professionnelles, des regroupements nationaux ou des organismes de services, qui offrent des activités de formation et de perfectionnement à leurs membres ou une mise en commun de services et de ressources.

## 1.

### Le profil économique des organismes artistiques

#### 1.1

#### Les revenus des organismes

##### – Des revenus de 215 M\$ en 2003-2004

Les organismes retenus ont enregistré des revenus supérieurs à 215 M\$ en 2003-2004 et ont bénéficié de 107,6 M\$ en appui financier des gouvernements, soit l'équivalent de 50 % de l'ensemble de leurs revenus. Les revenus d'exploitation (provenant de la billetterie, de la vente de produits et services, etc.) s'élèvent à 77,6 M\$ et représentent 36 % de tous les revenus générés. Les revenus provenant du secteur privé (dons, commandites et activités-bénéfice) comptent pour 14 % de tous les revenus et atteignent près de 30 M\$.

Le revenu moyen par organisme s'élève à 635 505 \$ et le revenu médian, qui partage les organismes en deux parties égales, s'établit à près de 300 000 \$.

##### – Des sources de revenus différentes selon les secteurs d'activités

Les revenus d'exploitation représentent moins du tiers des revenus pour les centres d'artistes, les périodiques culturels, les événements nationaux et internationaux de même que pour les associations professionnelles, les regroupements nationaux et les organismes de services. L'aide privée représente moins de 10 % de tous les revenus pour la majorité des organismes, sauf pour les organismes de production en arts de la scène et pour les événements nationaux et internationaux, où cette proportion se situe entre 13 % et 25 % de tous les revenus<sup>2</sup>.

**Tableau 1**

Revenus des organismes artistiques en 2003-2004 par secteur d'activités (en milliers de \$<sup>3</sup>)

Secteur d'activités	Revenus d'exploitation	Aide privée	Aide publique	Total des revenus
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services (25 organismes)	1 801,5 \$ 18,7 %	1 760,8 \$ 18,3 %	6 069,9 \$ 63,0 %	9 632,3 \$ 100,0 %
Centres d'artistes en arts visuels et en arts médiatiques (63 organismes)	3 645,5 \$ 21,7 %	1 174,4 \$ 7,0 %	11 967,7 \$ 71,3 %	16 787,6 \$ 100,0 %
Diffuseurs spécialisés en arts de la scène et en littérature (41 organismes)	5 152,7 \$ 34,1 %	2 374,4 \$ 15,7 %	7 574,5 \$ 50,2 %	15 101,6 \$ 100,0 %
Événements nationaux et internationaux (27 organismes)	3 319,3 \$ 17,5 %	4 691,9 \$ 24,8 %	10 923,1 \$ 57,7 %	18 934,3 \$ 100,0 %
Périodiques culturels (27 organismes)	972,0 \$ 26,5 %	111,5 \$ 3,0 %	2 584,7 \$ 70,5 %	3 668,1 \$ 100,0 %
Organismes de production en arts de la scène (146 organismes)	62 667,8 \$ 41,5 %	19 750,9 \$ 13,1 %	68 460,3 \$ 45,4 %	150 879,1 \$ 100,0 %
<b>Total (329 organismes)</b>	<b>77 558,8 \$ 36,1 %</b>	<b>29 863,9 \$ 13,9 %</b>	<b>107 580,3 \$ 50,0 %</b>	<b>215 003,1 \$ 100,0 %</b>

<sup>2</sup> Le 5<sup>e</sup> numéro des *Constats du CALQ*, (juillet 2003), a abordé différents aspects du financement privé des organismes artistiques.

<sup>3</sup> En raison de l'arrondissement des données, les totaux de certains tableaux ne correspondent pas nécessairement à la somme des parties.

Pour sa part, l'aide publique équivaut à plus de 70 % des revenus pour les centres d'artistes et les périodiques culturels et à 50 % et moins pour les diffuseurs spécialisés et les organismes de production en arts de la scène.

#### ***– Des organismes de petite taille***

Si nous considérons la taille des organismes en fonction de leurs revenus annuels, nous constatons que la majorité d'entre eux sont de très petite taille. En effet, 71 % (235 organismes) ont des revenus inférieurs à 500 000 \$ et ne génèrent, malgré leur grand nombre, que 25 % de tous les revenus réalisés par les organismes en 2003-2004. Il faut également mentionner le nombre important d'organismes ayant des revenus inférieurs à 250 000 \$ (41 %) et souligner que 13 % enregistrent des revenus de 1 M\$ et plus, plusieurs de ces derniers étant des organismes de production en arts de la scène.

Pour les organismes dont les revenus sont inférieurs à 250 000 \$, l'aide publique représente 73 % de leurs revenus, comparativement à 42 % pour ceux dont les revenus sont de 1 M\$ et plus. Les revenus d'exploitation correspondent à 19 % de tous les revenus pour le premier groupe d'organismes, par rapport à 44 % pour le second. Les contributions du secteur privé s'accroissent également avec l'augmentation des revenus, passant de 8 % des revenus à près de 15 %.

#### ***– Une présence sur l'ensemble du territoire québécois***

Les organismes sont présents dans l'ensemble des régions du Québec. Une forte proportion d'entre eux, près de 62 %, se retrouvent dans la région de Montréal. La région de la Capitale-Nationale en regroupe 14 %, tandis que les autres régions comptent 24 % de tous les organismes soutenus financièrement par le Conseil.

Les revenus d'exploitation représentent 38 % de tous les revenus pour les organismes des régions de Montréal et de la Capitale-Nationale et moins de 30 % pour ceux des autres régions. L'aide privée est plus importante dans les régions autres que Montréal et la Capitale-Nationale, où elle représente 22 % de tous les revenus, comparativement à 14 % pour les organismes établis à Montréal et à 7 % pour ceux de la Capitale-Nationale. De son côté, l'aide publique équivaut à 50 % des revenus dans les différentes régions du Québec.

## **1.2**

### **Les dépenses des organismes artistiques**

#### ***– Des dépenses de 217 M\$ en 2003-2004***

Les dépenses des organismes pour assurer la réalisation de leurs activités et leur fonctionnement s'élèvent à 217 M\$ en 2003-2004. Deux grandes catégories de dépenses sont retenues : les dépenses engagées dans la création, la production et la diffusion et celles liées à la gestion des organismes. Ces deux catégories de dépenses varient en fonction des secteurs d'activités.

#### ***– 60 % des dépenses engagées dans la création, la production et la diffusion***

Les sommes affectées à la création, à la production et à la diffusion totalisent 129 M\$, soit 60 % de toutes les dépenses engagées au cours de l'année. Elles servent à couvrir les frais liés à la réalisation des activités, à la rémunération du personnel (salaires, cachets, honoraires et droits), à la location des équipements, à la confection de décors et de costumes, à la production de spectacles et d'expositions, etc.

#### ***– 40 % des dépenses affectées à la gestion des organismes***

Les dépenses liées à la gestion regroupent les sommes consacrées à l'administration, à la recherche de financement et aux communications ou à la mise en marché des activités artistiques. Elles représentent 40 % de l'ensemble des dépenses en 2003-2004 et s'élèvent à 88 M\$. Cette proportion varie selon les secteurs d'activités; elle est de 60 % et plus pour les associations professionnelles, les regroupements nationaux et les organismes de

services, les centres d'artistes et les diffuseurs spécialisés, alors qu'elle avoisine les 40 % pour les périodiques culturels ainsi que les événements nationaux et internationaux.

Les dépenses de gestion comprennent un montant de 31 M\$ (14 % des dépenses) affecté aux communications et à la mise en marché des activités et services (publicité, promotion, campagne d'abonnement, etc.), une somme 5,5 M\$ (3 %) pour assurer les frais liés à la recherche de financement ainsi qu'un montant de 51 M\$ (24 %) pour couvrir les frais généraux d'administration.

**Tableau 2**  
Dépenses des organismes artistiques en 2003-2004  
par secteur d'activités (en milliers de \$)

Secteur d'activités	Création, production et diffusion	Gestion	Total des dépenses
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services	3 604,1 \$ 36,9 %	6 176,2 \$ 63,1 %	9 780,3 \$ 100,0 %
Centres d'artistes en arts visuels et en arts médiatiques	6 657,0 \$ 39,1 %	10 361,5 \$ 60,9 %	17 018,5 \$ 100,0 %
Diffuseurs spécialisés en arts de la scène et en littérature	6 045,9 \$ 40,3 %	8 971,0 \$ 59,7 %	15 017,0 \$ 100,0 %
Événements nationaux et internationaux	11 128,1 \$ 57,2 %	8 337,1 \$ 42,8 %	19 465,3 \$ 100,0 %
Périodiques culturels	2 179,6 \$ 60,4 %	1 428,0 \$ 39,6 %	3 607,6 \$ 100,0 %
Organismes de production en arts de la scène	99 555,1 \$ 65,4 %	52 583,7 \$ 34,6 %	152 138,7 \$ 100,0 %
<b>Total</b>	<b>129 169,8 \$</b> <b>59,5 %</b>	<b>87 857,6 \$</b> <b>40,5 %</b>	<b>217 027,3 \$</b> <b>100,0 %</b>

Soulignons que les dépenses consacrées à la création, à la production et à la diffusion augmentent avec les revenus. Pour les organismes dont les revenus annuels sont inférieurs à 250 000 \$, elles représentent 49 % de toutes les dépenses engagées, comparativement à 64 % pour les organismes enregistrant des revenus de 1 M\$ et plus.

***– Un déficit d'exploitation pour 45 % des organismes***

En 2003-2004, les dépenses des organismes sont supérieures à leurs revenus, ce qui entraîne un déficit d'exploitation atteignant 2 M\$, soit 0,9 % de l'ensemble des revenus. Pour les organismes présentant un déficit d'exploitation (45 %), l'écart entre les revenus et les dépenses atteint - 6,6 M\$ et représente 5,8 % des revenus réalisés au cours de l'année, pour un déficit moyen de 44 370 \$ par organisme. Pour les organismes affichant un excédent d'exploitation (55 %), cet écart s'élève à + 4,6 M\$ et équivaut à 4,5 % de leurs revenus, soit un excédent moyen de 25 610 \$ par organisme.

**1.3**  
**Les coûts de la main-d'œuvre**

***– Près de 116 M\$ pour rétribuer les créateurs et le personnel***

Les coûts de la main-d'œuvre regroupent l'ensemble des sommes versées en salaires, cachets, honoraires et droits (d'auteur, d'exposition, de suite, etc.) au personnel et aux différents collaborateurs au cours d'une année ainsi que les contributions payées par les organismes à titre d'employeurs –Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), assurance-emploi, etc.– et pour couvrir les avantages sociaux consentis à l'ensemble du personnel. Les sommes versées par les organismes pour rémunérer le personnel et assurer la réalisation des activités totalisent 115,6 M\$. Elles représentaient 53 % de l'ensemble des dépenses en 2003-2004, proportion demeurée quasi identique au fil des ans.

***– 78 M\$ pour le personnel de création, de production et de diffusion***

Les activités de création, de production et de diffusion des organismes sont basées sur un ensemble de projets ponctuels exigeant l'embauche d'un personnel spécialisé pour une durée déterminée. Cette caractéristique fondamentale du fonctionnement des organismes impose un roulement important de la main-d'œuvre, un recrutement constant des effectifs requis pour réaliser la programmation annuelle, tout en offrant des conditions de travail plus instables. Les coûts de main-d'œuvre reliés à ces fonctions atteignent près de 78 M\$ en 2003-2004 et représentent 67 % des sommes servant à rétribuer le personnel.

***– Près de 38 M\$ pour le personnel de gestion***

La main-d'œuvre en gestion comprend le personnel affecté à l'administration (directeur administratif, soutien administratif, etc.), à la recherche de financement, aux communications et à la mise en marché des activités artistiques. En 2003-2004, 37,8 M\$, soit près de 33 % des coûts de la main-d'œuvre, ont servi à rémunérer les fonctions liées à la gestion des organismes. Ces sommes sont requises pour assurer toutes les tâches nécessaires au fonctionnement des organismes. Même si la taille des organismes dépasse rarement celle des petites PME, une obligation minimale de gestion demeure, qui entraîne une spécialisation et une répartition des tâches et des fonctions entre les volets administratif et artistique au sein des organismes.

**Tableau 3**  
Coûts de la main-d'œuvre pour les organismes artistiques en 2003-2004  
par secteur d'activités (en milliers de \$)

Secteur d'activités	Création, production et diffusion	Gestion	Total des coûts de la main-d'œuvre
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services	2 179,9 \$ 42,6 %	2 937,1 \$ 57,4 %	5 117,0 \$ 100,0 %
Centres d'artistes en arts visuels et en arts médiatiques	3 851,1 \$ 46,0 %	4 520,2 \$ 54,0 %	8 371,3 \$ 100,0 %
Diffuseurs spécialisés en arts de la scène et en littérature	3 020,5 \$ 47,0 %	3 408,5 \$ 53,0 %	6 429,0 \$ 100,0 %
Événements nationaux et internationaux	4 903,6 \$ 61,6 %	3 062,8 \$ 38,4 %	7 966,4 \$ 100,0 %
Périodiques culturels	1 042,8 \$ 60,5 %	681,9 \$ 39,5 %	1 724,7 \$ 100,0 %
Organismes de production en arts de la scène	62 809,0 \$ 73,1 %	23 161,6 \$ 26,9 %	85 970,6 \$ 100,0 %
<b>Total</b>	<b>77 806,8 \$</b> <b>67,3 %</b>	<b>37 772,1 \$</b> <b>32,7 %</b>	<b>115 578,9 \$</b> <b>100,0 %</b>

## 2.

### L'emploi et la rémunération dans les organismes artistiques

Les organismes artistiques embauchent chaque année du personnel spécialisé (artistes, interprètes, rédacteurs, gestionnaires, techniciens, comptables, etc.) pour assurer la réalisation de leurs activités et leur fonctionnement. Il est important de noter que les informations colligées sont basées sur la fonction principale occupée au sein des organismes ; à cet égard, les personnes qui remplissent plus d'une fonction sont comptabilisées une seule fois, dans la fonction considérée comme la plus importante par l'organisme.

Étant donné que les activités dans le secteur des arts et des lettres consistent en la mise en œuvre d'une succession de projets différents, les organismes comptent un nombre important d'emplois intermittents et souvent saisonniers pour certains secteurs. Les emplois offerts sont ainsi partagés entre quelques permanents, assurant principalement des fonctions de gestion, et des équipes contractuelles qui réalisent des projets de création, de production et de diffusion.

#### – 90 % des emplois sont temporaires

En 2003-2004, 18 257 personnes ont occupé un emploi dans les organismes soutenus par le Conseil. La majeure partie de ces emplois (16 463) sont temporaires, le temps de réaliser ou de diffuser le projet, la production, l'exposition ou l'événement<sup>4</sup>. Ce personnel a touché une rémunération moyenne<sup>5</sup> de 3 435 \$. Celle-ci varie toutefois selon les secteurs d'activités, passant de 668 \$ pour les périodiques culturels à 4 825 \$ pour les organismes de production en arts de la scène. La durée des contrats de même que la nature des tâches et des fonctions expliquent en grande partie l'importance de ces écarts.

Le personnel permanent représente 10 % de l'ensemble du personnel (1 794 personnes). La rémunération moyenne s'élève à 27 065 \$ et fluctue entre 16 253 \$ pour les périodiques culturels et 29 462 \$ pour les organismes de production en arts de la scène. La proportion du personnel permanent au sein des organismes varie en fonction du secteur d'activités, du mode de fonctionnement et de la mission des organismes. C'est ainsi que pour les périodiques culturels, seulement 3 % du personnel est permanent, alors que pour les centres d'artistes cette proportion atteint 15 %.

**Tableau 4**  
L'emploi et la rémunération du personnel dans les organismes artistiques  
en 2003-2004 par secteur d'activités

Secteur d'activités	Permanent		Temporaire		L'ensemble du personnel	
	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services	110	27 325 \$	696	1 697 \$	806	5 195 \$
Centres d'artistes	232	19 838 \$	1 331	1 260 \$	1563	4 018 \$
Diffuseurs spécialisés	146	21 480 \$	1 863	1 234 \$	2 009	2 705 \$
Événements nationaux et internationaux	105	28 395 \$	1 411	2 249 \$	1 516	4 060 \$
Périodiques culturels	42	16 253 \$	1 356	668 \$	1 398	1 136 \$
Organismes de production en arts de la scène	1 159	29 462 \$	9 806	4 825 \$	10 965	7 429 \$
<b>Total</b>	<b>1 794</b>	<b>27 065 \$</b>	<b>16 463</b>	<b>3 435 \$</b>	<b>18 257</b>	<b>5 757 \$</b>

Les organismes établis dans la région de Montréal ont embauché 12 685 personnes au cours de l'année 2003-2004 (69 % de l'ensemble), ceux de la Capitale-Nationale 3 047 (17 %) et les organismes des autres régions 2 525 (14 %) ; parmi ces derniers, 870 résidaient dans des régions éloignées (Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Abitibi-Témiscamingue et Saguenay-Lac-Saint-Jean).

<sup>4</sup> Dans l'ensemble de la population active au Québec, 14 % des travailleurs occupent un emploi temporaire.

<sup>5</sup> Rémunération moyenne = (Somme des salaires et cachets versés par les organismes / Somme du nombre de personnes embauchées par les organismes).

## 2.1

### Le personnel de création, de production et de diffusion

Le personnel de création, de production et de diffusion constitue le groupe d'employés associé directement à la réalisation de la mission de l'organisme et occupe 85 % de tous les emplois (15 442 personnes). Ce personnel comprend le *personnel artistique*, qui regroupe une multitude de professions artistiques<sup>6</sup>, et le *personnel de production et de diffusion*, qui assure le soutien technique aux performances artistiques de même que la réalisation et la diffusion des activités<sup>7</sup>. Ces emplois sont spécialisés et exigent une formation de base et l'acquisition de compétences particulières. Le travail s'accomplit dans des environnements complexes, comme le reflètent la diversité et le nombre des emplois ainsi que la grande mouvance du personnel.

*– 95 % des emplois en création, en production et en diffusions sont temporaires ou intermittents*

La quasi-totalité (95 %) du personnel de création, de production et de diffusion occupe un emploi temporaire ou intermittent au sein des organismes, composition qui prévaut pour tous les secteurs d'activités. La rémunération moyenne atteint 3 339 \$ pour l'ensemble des organismes, mais varie selon les secteurs d'activités. Elle s'élève à 493 \$ pour les périodiques culturels et s'établit à 4 875 \$ pour les organismes de production en arts de la scène. Les emplois permanents pour cette catégorie de personnel sont peu nombreux (seulement 5 % en 2003-2004). Ceux-ci représentent tout de même 45 % de l'ensemble des emplois permanents offerts par les organismes (815/1794). La rémunération moyenne consentie est de 27 006 \$ et oscille entre 16 396 \$ pour les périodiques culturels et 29 016 \$ pour les organismes de production en arts de la scène.

**Tableau 5**

L'emploi et la rémunération du personnel de création, de production et de diffusion dans les organismes artistiques en 2003-2004 par secteur d'activités

Secteur d'activités	Permanent		Temporaire		L'ensemble du personnel	
	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services	19	28 160 \$	605	1 227 \$	624	2 047 \$
Centres d'artistes	102	20 040 \$	1 178	831 \$	1 280	2 361 \$
Diffuseurs spécialisés	47	20 643 \$	1 643	914 \$	1 690	1 462 \$
Événements nationaux et internationaux	29	28 677 \$	1 160	2 013 \$	1 189	2 663 \$
Périodiques culturels	24	16 396 \$	1 294	493 \$	1 318	782 \$
Organismes de production en arts de la scène	594	29 016 \$	8 747	4 875 \$	9 341	6 410 \$
<b>Total</b>	<b>815</b>	<b>27 006 \$</b>	<b>14 627</b>	<b>3 339 \$</b>	<b>15 442</b>	<b>4 588 \$</b>

*– Un personnel artistique nombreux*

La répartition du personnel de création, de production et de diffusion selon les fonctions occupées permet de constater que 77 % des emplois (11 881) sont reliés à des activités artistiques et que le groupe des artistes et interprètes est le plus important (7 914). Il se compose des acteurs, danseurs, musiciens, choristes, peintres, sculpteurs, etc. qui, en 2003-2004, ont réalisé des prestations sur scène ou des expositions. Ces artistes et interprètes sont surtout embauchés sur une base temporaire (97 %) et ont reçu une rémunération moyenne s'élevant à 3 828 \$. La rémunération moyenne versée aux artistes et interprètes des organismes de production en arts de la scène, qui regroupent 62 % de ces effectifs, atteint 5 785 \$. Elle équivaut aux cachets moyens versés

<sup>6</sup> Directeur artistique, metteur en scène, chef d'orchestre, chorégraphe, scénographe, musicien, soliste, choriste, danseur, comédien, artiste en arts visuels, commissaire, rédacteur, traducteur, concepteur d'éclairages et de costumes, etc.

<sup>7</sup> Directeur de production, technicien, régisseur, équipe de scène, monteur d'exposition, projectionniste, graphiste, photographe, réviseur et correcteur, etc.

aux artistes et interprète par production et requiert d'eux qu'ils participent à plus d'une production ou occupent un autre emploi pour réaliser un revenu annuel acceptable.

La rémunération moyenne des artistes et interprètes qui occupaient un emploi permanent (270) est de 26 112 \$. Ces emplois sont concentrés dans les organismes de production en arts de la scène, plus particulièrement pour les disciplines de la musique et de la danse.

Parmi les directeurs artistiques, les metteurs en scène, les chorégraphes, les rédacteurs en chef, les commissaires, etc. engagés par les organismes pour superviser et coordonner les aspects techniques et artistiques de la production (726 personnes), 33 % d'entre eux (239) occupaient un emploi permanent et leur rémunération moyenne atteignait 31 293 \$. Le personnel temporaire (487) a bénéficié d'une rémunération moyenne de 5 017 \$. Pour les organismes de production en arts de la scène, la rémunération moyenne de cette catégorie de personnel est de 34 956 \$ pour les emplois permanents et de 7 621 \$ pour les emplois temporaires.

Le soutien technique à la production et à la diffusion des activités a été assuré par 3 561 personnes. La majorité de ces personnes sont des employés temporaires (93 %), qui reçoivent une rémunération moyenne de 3 318 \$. Les employés permanents, pour leur part, ont bénéficié d'une rémunération moyenne de 25 575 \$. Pour le personnel technique des organismes de production en arts de la scène, cette rémunération s'élève à 3 673 \$ pour le personnel temporaire et à 29 606 \$ pour le personnel permanent.

**Tableau 6**

L'emploi et la rémunération du personnel de création, de production et de diffusion dans les organismes artistiques en 2003-2004 selon les fonctions

Personnel de création, production et diffusion	Permanent		Temporaire		L'ensemble du personnel	
	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne
<b>Personnel artistique</b>						
Direction artistique, metteur en scène, chorégraphe, commissaire, rédacteur en chef, etc.	239	31 293 \$	487	5 017 \$	726	13 667 \$
Artistes et interprètes	270	26 112 \$	7 644	3 828 \$	7 914	4 588 \$
Concepteurs (éclairages, costumes, etc.)	9	20 038 \$	991	3 095 \$	1 000	3 248 \$
Rédacteur, collaborateur, traducteur, etc.	6	18 437 \$	1 294	814 \$	1 300	896 \$
Autres	59	21 337 \$	882	2 230 \$	941	3 428 \$
<b>Total pour personnel artistique</b>	<b>583</b>	<b>27 580 \$</b>	<b>11 298</b>	<b>3 345 \$</b>	<b>11 881</b>	<b>4 534 \$</b>
<b>Personnel de production et diffusion</b>						
Directeur, responsable ou coordonnateur	127	27 142 \$	183	5 887 \$	310	14 595 \$
Personnel technique (régisseur, monteur, équipe de scène, etc.)	64	22 532 \$	2 418	3 015 \$	2 482	3 518 \$
Réviseur, graphiste, photographe, etc.	7	13 535 \$	269	2 317 \$	276	2 602 \$
Autres	34	27 845 \$	459	4 477 \$	493	6 089 \$
<b>Total pour personnel de production et diffusion</b>	<b>232</b>	<b>25 575 \$</b>	<b>3 329</b>	<b>3 318 \$</b>	<b>3 561</b>	<b>4 768 \$</b>
<b>Total</b>	<b>815</b>	<b>27 009 \$</b>	<b>14 627</b>	<b>3 339 \$</b>	<b>15 442</b>	<b>4 588 \$</b>

## 2.2 Le personnel de gestion

Le personnel de gestion est la composante administrative qui fait en sorte que l'organisme remplisse sa mission de façon efficace, élabore des stratégies pour assurer son développement et finance ses activités. Il apporte également le support logistique nécessaire à la mise en marché des activités, aux campagnes de financement, à l'entretien des lieux, etc.

Deux groupes distincts assurent les fonctions de gestion. Le premier, *le personnel administratif*, se compose du directeur général ou administratif, des adjoints, des comptables, des secrétaires, etc. Il est secondé par un conseil d'administration, composé de bénévoles provenant des milieux artistiques et des affaires. Le second, *autre personnel de gestion*, regroupe les responsables des communications, les agents de promotion et de financement, etc. De plus en plus, ce personnel a acquis une formation en gestion et des compétences spécialisées.

Toutes les organisations ont besoin de ces composantes administratives. Pour certaines d'entre elles, et en particulier pour les plus petites, le cumul des tâches est courant et la même personne assure bien souvent plus d'une fonction, en prenant en charge plusieurs des activités requises pour le fonctionnement des organismes.

### *– Le tiers des emplois de gestion sont permanents*

Le nombre de personnes rattachées à la gestion dans les organismes s'élève à 2 815, soit 15 % de l'ensemble du personnel en 2003-2004. Une personne sur trois occupe un emploi permanent et sa rémunération moyenne atteint 27 114 \$. Un nombre relativement important de personnes (1 836) occupent ainsi des emplois temporaires afin d'accomplir les diverses tâches administratives nécessaires au fonctionnement des organismes. Il faut signaler qu'en 2003-2004, 18 % des organismes (58) n'ont pas identifié de personnel permanent pour assurer les fonctions de gestion. Ces tâches sont ainsi effectuées par du personnel temporaire ou bénévole. La plupart de ces organismes (83 %) ont des revenus annuels inférieurs à 250 000 \$.

La proportion d'emplois permanents au sein des organismes varie en fonction des secteurs d'activités. C'est ainsi que pour les périodiques culturels et les événements nationaux et internationaux, 23 % du personnel de gestion est permanent ; cette proportion monte à 46 % pour les centres d'artistes et à 50 % pour les associations professionnelles, les regroupements nationaux et les organismes de services. La rémunération moyenne de ce personnel est également fort différente d'un secteur à l'autre; elle passe de 16 061 \$ pour les périodiques culturels à 29 931 \$ pour les organismes de production en arts de la scène.

**Tableau 7**  
L'emploi et la rémunération du personnel de gestion  
dans les organismes artistiques en 2003-2004 par secteur d'activités

Secteur d'activités	Permanent		Temporaire		L'ensemble du personnel	
	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne
Associations professionnelles, regroupements nationaux et organismes de services	91	27 151 \$	91	4 825 \$	182	15 988 \$
Centres d'artistes	130	19 680 \$	153	4 568 \$	283	11 510 \$
Diffuseurs spécialisés	99	21 877 \$	220	3 626 \$	319	9 290 \$
Événements nationaux et internationaux	76	28 288 \$	251	3 340 \$	327	9 138 \$
Périodiques culturels	18	16 061 \$	62	4 322 \$	80	6 964 \$
Organismes de production en arts de la scène	565	29 931 \$	1 059	4 410 \$	1 624	13 289 \$
<b>Total</b>	<b>979</b>	<b>27 114 \$</b>	<b>1 836</b>	<b>4 201 \$</b>	<b>2 815</b>	<b>12 170 \$</b>

**– 56 % du personnel administratif est permanent**

Le personnel administratif représente 35 % des effectifs requis pour assurer les fonctions liées à la gestion des organismes (979 personnes). Plus de la moitié de ce personnel occupent un emploi permanent (561) et touchent une rémunération moyenne de 28 793 \$.

Les postes de directeur général ou de directeur administratif sont occupés par 335 personnes et représentent des emplois permanents dans 85 % des cas (284). La rémunération moyenne versée au personnel permanent s'élève à 24 103 \$ et varie selon les secteurs d'activités. Elle se chiffre à 20 414 \$ pour les périodiques culturels, à 24 210 \$ pour les centres d'artistes et à 38 052 \$ pour les organismes de production en arts de la scène. La taille des organismes influence également la rémunération de ce personnel; les organismes dont les revenus annuels sont inférieurs à 250 000 \$ (25 %) paient en moyenne 19 015 \$, alors que ceux dont les revenus sont de 1 M\$ (13 %) versent 58 007 \$.

Compte tenu des responsabilités et des exigences de ces postes ainsi que du niveau de scolarité requis, ces montants semblent toutefois insuffisants pour retenir les travailleurs expérimentés, recruter de jeunes diplômés et assurer une certaine pérennité aux organismes<sup>8</sup>. Les organismes artistiques sont régulièrement aux prises avec une grande mobilité et un taux de roulement important de leur personnel administratif et avec des problèmes de recrutement et de rétention des effectifs. « *Il arrive souvent que ce soit les efforts surhumains d'un membre fondateur ou d'un haut dirigeant qui assurent l'existence ou la continuité de l'organisation.* »<sup>9</sup>

**– 33 % du personnel occupant d'autres fonctions de gestion est permanent**

Les autres fonctions de gestion (recherche de financement, mise en marché, etc.) dans les organismes sont principalement prises en charge par du personnel temporaire. Parmi les 1 816 personnes embauchées pour exécuter ces fonctions, 77 % sont temporaires (1 398). Les emplois permanents se retrouvent surtout aux communications et à la mise en marché des activités, des expositions ou des productions. En 2003-2004, 278 personnes ont occupé de telles fonctions au sein des organismes artistiques, sur une base permanente.

**Tableau 8**  
L'emploi et la rémunération du personnel de gestion  
dans les organismes artistiques en 2003-2004 selon les fonctions

Personnel de gestion	Permanent		Temporaire		L'ensemble du personnel	
	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne	Nombre	Rémunération moyenne
<b>Personnel administratif</b>						
Directeur général, directeur administratif, etc.	284	34 103 \$	51	10 288 \$	335	30 477 \$
Soutien administratif (secrétariat, comptable, adjoint, etc.)	234	23 013 \$	236	5 248 \$	470	14 093 \$
Autres	43	25 182 \$	151	4 651 \$	194	9 202 \$
<b>Total pour personnel administratif</b>	<b>561</b>	<b>28 793 \$</b>	<b>438</b>	<b>5 629 \$</b>	<b>999</b>	<b>18 637 \$</b>
<b>Autre personnel de gestion</b>						
Campagne de financement	48	28 941 \$	124	4 266 \$	172	11 152 \$
Personnel de communication et mise en marché	278	25 191 \$	509	4 959 \$	787	12 106 \$
Personnel relatif à l'accueil (billetterie, etc.)	92	21 732 \$	765	2 868 \$	857	4 893 \$
<b>Total pour autre personnel de gestion</b>	<b>418</b>	<b>24 860 \$</b>	<b>1 398</b>	<b>3 753 \$</b>	<b>1 816</b>	<b>8 612 \$</b>
<b>Total pour personnel de gestion</b>	<b>979</b>	<b>27 114 \$</b>	<b>1 836</b>	<b>4 201 \$</b>	<b>2 815</b>	<b>12 170 \$</b>

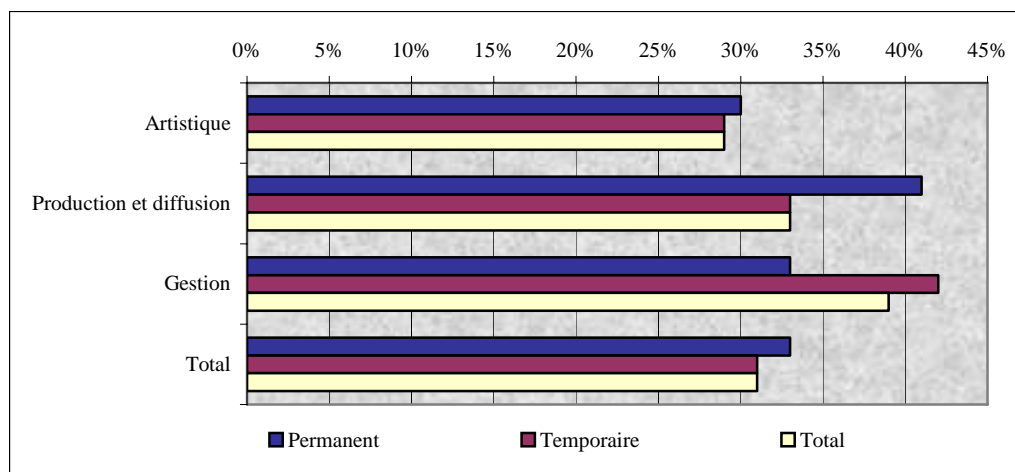
<sup>8</sup> Conférence canadienne des arts. *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, juillet 2002, 48 pages. Rapport final de la phase 1.

<sup>9</sup> Mercadex International. *Le reflet de notre avenir : une étude des questions sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada : constats et recommandations*, décembre 2002, p. 12. Présenté au Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

## 2.3 L'importance de la relève

À l'instar de divers organismes, dont le Secrétariat à la jeunesse et l'Office franco-québécois pour la jeunesse, notre définition de la relève se fonde uniquement sur le critère de l'âge ; ainsi, nous ciblons les jeunes de moins de 35 ans<sup>10</sup>. Pour les artistes, cette définition demeure toutefois restrictive, puisqu'elle pourrait englober les artistes en début de carrière, qui se consacrent essentiellement au développement de leur pratique et à l'avancement de l'art dans un contexte professionnel, indépendamment de leur âge. Mais cet aspect demeure difficile à évaluer de manière juste et précise.

**Graphique I**  
Importance de la relève dans les organismes en 2003-2004



En 2003-2004, les organismes artistiques soutenus par le Conseil considéraient que 31 % de leur personnel était âgé de moins de 35 ans. Ils identifiaient 33 % de leur personnel permanent et 31 % de leur personnel temporaire à la relève. Chez les permanents, c'est dans l'ensemble du personnel de production et de diffusion que cette proportion est la plus élevée, alors que chez les temporaires, elle est plus importante parmi le personnel de gestion. Du côté des artistes et des écrivains, la proportion observée est inférieure, tant pour les emplois permanents que pour les emplois temporaires, et avoisine les 30 %.

### Conclusion

Le nombre de personnes embauchées chaque année par les organismes artistiques pour réaliser l'ensemble des activités de création, de production et de diffusion et pour assurer la gestion et le fonctionnement est considérable. Ce personnel, qui doit posséder des compétences particulières et spécifiques, est surtout engagé de façon temporaire, pour une période déterminée, le temps de réaliser un projet, une production, un événement ou une exposition. La majorité des emplois occupés sont ainsi intermittents, entraînant un flux important de personnel et le cumul de certaines fonctions au sein des organismes.

La rémunération proposée varie selon les secteurs d'activités, la taille des organismes et les fonctions exercées, sans toutefois atteindre des niveaux très élevés. Cette conclusion vaut autant pour le personnel de création, de production et de diffusion que pour le personnel de gestion. La plupart de ces travailleurs culturels doivent par conséquent multiplier les périodes d'emploi et les contrats avec différents organismes pour bénéficier d'un revenu annuel convenable. Autrement, ils doivent compter sur un revenu d'appoint, et bien souvent, dans un autre secteur d'activité économique.

<sup>10</sup> En 2004, 38 % de la population active du Québec était âgée de moins de 35 ans.

La situation financière de plusieurs organismes artistiques ne permet pas de concurrencer les salaires et les avantages sociaux offerts par les secteurs privé et public. C'est pourquoi il devient difficile, pour beaucoup d'entre eux, de recruter et de retenir les travailleurs culturels et les gestionnaires expérimentés. Ce contexte tend à compromettre plusieurs projets de carrière dans le secteur des arts et des lettres, en particulier pour les artistes, en raison de la précarité d'emploi et de la rémunération inadéquate propres à ce secteur.

## Références

Chiapello, E., *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artistique*, Paris, Éditions Métailié, 1998, 258 pages.

Conférence canadienne des arts, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, juillet 2002, 48 pages. Rapport final de la phase 1.

Greffe, X., *L'emploi culturel à l'âge du numérique*, Paris, Éditions Économica, 1999, 208 pages.

Mercadex International, *Le reflet de notre avenir : une étude des questions sur les ressources humaines dans le secteur culturel au Canada : constats et recommandations*, décembre 2002, p. 12. Présenté au Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982, p. 17-81.

Recherche et rédaction : Gaëtan Hardy  
Réalisation technique et compilation statistique :  
Christiane Gagnon et Carolyne Godbout  
Supervision : Gaëtan Gosselin, directeur  
Direction du développement, de l'action régionale et internationale  
Révision : Marie Lemire  
Édition : Julie Dufresne et Geneviève Picard  
Direction des relations publiques  
ISSN 1496-7375

La traduction ou la reproduction totale ou partielle de ce bulletin sont autorisées à condition de mentionner la source. Ce bulletin est disponible en format PDF sur le site Web du Conseil : [www.calq.gouv.qc.ca](http://www.calq.gouv.qc.ca)

Pour être informé de la parution de ce bulletin, veuillez envoyer un message à [constats@calq.gouv.qc.ca](mailto:constats@calq.gouv.qc.ca) ayant pour sujet « abonnement » et précisant votre nom et celui de l'organisme auquel vous êtes rattaché, s'il y a lieu.

La forme masculine utilisée dans ce document désigne autant les femmes que les hommes.

### Conseil des arts et des lettres du Québec

**Québec** (Siège social)  
79, boul. René-Lévesque Est  
3<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5N5

Téléphone : 418 643-1707  
Sans frais : 1 800 897-1707  
Télécopieur : 418 643-4558

**Montréal**  
500, place d'Armes  
15<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Y 2W2

Téléphone : 514 864-3350  
Sans frais : 1 800 608-3350  
Télécopieur : 514 864-4161