

# ORGANISATION DU TRAVAIL ET RESSOURCES HUMAINES DANS LES CENTRES D'ARTISTES

Guy BELLAVANCE, Guillaume SIROIS, Nathalie VACHON,  
Caroline GRANGER, Maude RAYMOND



Institut national  
de la recherche  
scientifique



# ORGANISATION DU TRAVAIL ET RESSOURCES HUMAINES DANS LES CENTRES D'ARTISTES

Guy BELLAVANCE, Guillaume SIROIS, Nathalie VACHON,  
Caroline GRANGER, Maude RAYMOND

Une étude auprès des membres du Regroupement des  
centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)

Institut national de la recherche scientifique  
Centre Urbanisation Culture Société

Chaire Fernand-Dumont sur la culture

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

Montréal, janvier 2025

Responsabilité scientifique : Guy Bellavance

[guy.bellavance@inrs.ca](mailto:guy.bellavance@inrs.ca)

Institut national de la recherche scientifique

Centre - Urbanisation Culture Société

Institut national de la recherche scientifique

Centre Urbanisation Culture Société

385, rue Sherbrooke Est

Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : (514) 499-4000

Télécopieur : (514) 499-4065

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

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



ISBN : 978-2-89575-481-7

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

© Guy Bellavance, Guillaume Sirois, Nathalie Vachon, Caroline Granger, Maude Raymond

## Résumé

Cette étude prolonge une première étude de l'INRS, réalisée en 2023 sur la base de données administratives, et qui portait sur la situation financière et dépenses en ressources humaines des membres du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Le présent rapport propose quant à lui, sur la base de données originales recueillies en 2024, une analyse approfondie de l'organisation du travail et de la situation des ressources humaines dans ces organismes. Le premier chapitre présente à cette fin les résultats d'une enquête par questionnaire adressé à l'ensemble des responsables des centres membres du RCAAQ basés au Québec. Le second chapitre propose pour sa part une analyse d'entretiens semi-dirigés menés auprès d'un échantillon raisonné de responsables de centres. Le troisième chapitre fournit une synthèse des caractéristiques et enjeux de l'organisation du travail et des ressources humaines observés au cours des deux précédentes démarches. Elle vise aussi à servir de balises à une discussion plus générale de ces questions au sein du réseau. La conclusion soumet à cet égard une liste des principales questions méritant d'être débattues et approfondies en commun.

### Mots clés :

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

---

## Abstract

This study is an extension of a first INRS study, conducted in 2023 on the basis of administrative data, on the financial situation and human resources expenditures of members of the Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). This current report provides, based on original data collected in 2024, a thorough analysis of the organization of work and the human resources situation in these organizations. The first chapter presents the results of a questionnaire survey sent to all the heads of RCAAQ member based in Quebec. The second chapter proposes an analysis of semi-structured interviews conducted with a reasoned sample of managers of these centers. The third chapter provides a synthesis of the main characteristics and issues of work organization and human resources observed during the two previous approaches. It also aims to serve as a framework for a more general discussion of these issues within the network. The conclusion presents a list of key issues that deserve to be discussed and further developed in common.

### Key Words:

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



## Table des matières

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Table des matières.....</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>Liste des tableaux .....</b>                                                  | <b>2</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                        | <b>1</b>  |
| <b>Chapitre 1 : Résultats du sondage .....</b>                                   | <b>5</b>  |
| Objectifs du sondage .....                                                       | 5         |
| Population et méthodologie.....                                                  | 5         |
| Résumé du chapitre.....                                                          | 6         |
| 1.1 LES CONSEILS D'ADMINISTRATION.....                                           | 6         |
| 1.2 LES CONTRACTUELS.....                                                        | 8         |
| 1.3 LE PERSONNEL PERMANENT .....                                                 | 9         |
| Leur nombre .....                                                                | 9         |
| Leurs caractéristiques socioprofessionnelles.....                                | 10        |
| Les activités parallèles, les postes occupés et la multiactivité.....            | 10        |
| Le temps de travail hebdomadaire.....                                            | 17        |
| Les heures additionnelles selon les postes .....                                 | 18        |
| LE SONDAGE EN RÉSUMÉ .....                                                       | 19        |
| <b>Chapitre 2 : Les entretiens.....</b>                                          | <b>23</b> |
| 2.1 LES CRITÈRES DE SÉLECTION.....                                               | 24        |
| 2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ÉMERGENTES.....                                         | 24        |
| 2.3 LES TYPES DE SITUATION ET LES GROUPES DE PERCEPTION .....                    | 26        |
| Groupe A : Les centres vulnérables.....                                          | 27        |
| Groupe B : Les centres en redressement .....                                     | 28        |
| Groupe C : Les centres résilients .....                                          | 31        |
| <b>Chapitre 3 : Les singularités du travail dans les centres d'artistes.....</b> | <b>37</b> |
| 3.1 LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES .....                                      | 37        |
| 3.2 LA DIVERSIFICATION DU FINANCEMENT .....                                      | 42        |
| 3.3 LA MUTUALISATION DES RESSOURCES ET LA FUSION D'ORGANISMES.....               | 44        |
| 3.4 L'ÉVOLUTION ET L'ACTUALISATION DE LA MISSION ET DU MODÈLE .....              | 45        |
| <b>Conclusion .....</b>                                                          | <b>49</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                                                        | <b>53</b> |

## Liste des tableaux

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Population de l'enquête .....                                                                                                                                               | 5  |
| Tableau 2 : Nombre de membres sur le c.a. des centres selon les règlements<br>du centre .....                                                                                           | 7  |
| Tableau 3 : Nombre de postes vacants sur les c.a. des centres .....                                                                                                                     | 7  |
| Tableau 4 : Secteurs professionnels des participants aux CA, et en fonction du<br>statut de membre actif ou affilié du centre.....                                                      | 8  |
| Tableau 5 : Nombre d'années en tant que membre du c.a.....                                                                                                                              | 8  |
| Tableau 6 : Types de tâches effectuées par le personnel contractuel.....                                                                                                                | 9  |
| Tableau 7 : Nombre et % d'employés permanents ayant des activités<br>professionnelles parallèles, ainsi que de centres touchés, par types<br>d'activités .....                          | 11 |
| Tableau 8 : Les configurations de la multiactivité professionnelle du personnel<br>permanent.....                                                                                       | 11 |
| Tableau 9 : Postes permanents, selon le nombre et la proportion de centres<br>déclarant le poste, le nombre d'employés à ce poste et le nombre<br>de postes occupés exclusivement ..... | 13 |
| Tableau 10 : Nombre et proportion des centres avec cumul des postes de direction<br>selon le nombre d'employés permanents.....                                                          | 15 |
| Tableau 11 : Distribution des cumuls de postes de direction avec d'autres postes.....                                                                                                   | 16 |
| Tableau 12 : Activités professionnelles exercées en parallèle, en fonction du<br>poste occupé.....                                                                                      | 17 |
| Tableau 13 : Temps de travail hebdomadaire.....                                                                                                                                         | 17 |
| Tableau 14 : Temps de travail additionnel accordé par le personnel.....                                                                                                                 | 18 |
| Tableau 15 : Traitement du temps de travail additionnel des employés par centre.....                                                                                                    | 18 |
| Tableau 16 : Temps de travail additionnel accordé selon le poste occupé.....                                                                                                            | 19 |
| Tableau 17 : Caractéristiques de l'échantillon des centres répondants.....                                                                                                              | 33 |

# Introduction

Ce rapport de recherche remis au Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) présente les résultats du second volet d'une étude confiée à l'INRS<sup>1</sup> dans le but d'explorer et de documenter la situation du travail et des ressources humaines dans les centres d'artistes. Il se présente aussi comme un document pouvant servir de balise à une réflexion plus large des membres quant au présent et au futur des centres d'artistes.

## Contexte de l'étude

L'étude actuelle poursuit une démarche amorcée en 2022 à la demande du RCAAQ en vue de répondre à l'inquiétude des membres face à des conditions de travail jugées difficiles, notamment sur le plan salarial, et qui s'avèrent également marquées par le surmenage des employés et des taux élevés de roulement de personnel. La première étude exploitait et analysait un ensemble de bases de données administratives principalement financières recueillies annuellement par le CALQ auprès des membres du regroupement. De nature quantitative, ce premier volet identifiait les principales conditions budgétaires et salariales des centres membres tout en fournissant des données sur l'état des ressources humaines. Ce volet a permis de faire le point sur la situation financière et les conditions salariales des centres. Il a aussi permis d'amorcer un processus de réflexion au sein du regroupement quant à l'établissement d'un barème salarial minimum pour ses membres.

Cette première étude relevait le rôle central que représente le soutien du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), notamment à travers son programme de subvention à la mission. Ce type de subvention pluriannuelle a en effet permis la stabilisation de bon nombre de centres d'artistes ; leur octroi a toutefois connu un fléchissement à la fin des années 1990 pour plafonner à la fin de la décennie suivante. La forte majorité des centres subventionnés à la mission ont ainsi été créés avant la contraction de ces programmes et peu de nouveaux joueurs en bénéficient depuis. En 2020-2021, 46 centres subventionnés à la mission comptent pour 72% des membres du RCAAQ. Déployés à l'échelle du Québec, ils sont associés dans la plupart des cas au secteur des arts visuels (plus de 7 fois sur 10). Si une majorité assume un mandat exclusif de diffusion (52%), le soutien à la production n'en tient pas moins une place importante à cause de mandats mixtes alliant diffusion et production. Sur le plan financier, leur revenu global moyen pour les années financières 2019-2020 et 2020-2021, situé à un peu plus de 13 M\$, est comparable à celui du Musée d'art contemporain de Montréal, à un peu plus de 14 M\$ pour la même période<sup>2</sup>. Le revenu individuel des centres n'est pas pour autant très élevé. Le revenu moyen de l'ensemble des centres pour ces deux mêmes années se situe à un peu plus de 300 000 \$ ; le revenu annuel des

---

<sup>1</sup> Pour le premier volet, voir : G. BELLAVANCE, N. VACHON, M. RAYMOND (2023). *Financement et ressources humaines dans les centres d'artistes membres du RCAAQ : Analyses de données administratives*. Rapport de recherche remis au REGROUPEMENT DES CENTRES D'ARTISTES AUTOGÉRÉS DU QUÉBEC (RCAAQ). Institut national de la recherche scientifique (INRS), centre Urbanisation Culture Société, Montréal : 38 p. et annexe.

<sup>2</sup> Voir Musée d'art contemporain (2021), Rapport annuel 2020-2021, p. 68.

centres oscille quant à lui entre un minimum de moins de 75 000 \$ et un maximum de près de 800 000 \$. Aucun de ces centres n'est donc millionnaire.

Sur le plan des ressources humaines, les dépenses de rémunération mobilisent pour la même période plus ou moins 60% des revenus des membres subventionnés à la mission par le CALQ. Les salaires et charges sociales en mobilisent à eux seuls un peu plus de 40 %<sup>3</sup>. En 2020-2021, le nombre d'employés rémunérés par les membres subventionnés à la mission par le CALQ (tant permanents que temporaires) pouvait être estimé à 310 individus. L'importance des emplois à temps partiel invite cependant à traduire ces données brutes en Équivalent temps complet (ÉTC). Sous cet angle, la force de travail se voit ramenée à 135 ÉTC. Les membres subventionnés à la mission, qui comptent en moyenne environ 6 individus salariés par centre, disposent en fait de 3 ÉTC. Les salariés permanents représentent à eux seuls les deux tiers du personnel des centres subventionnés à la mission par le CALQ. Les trois-quarts sont des femmes et près de quatre sur dix ont moins de 35 ans.

Sur le plan salarial, le taux horaire des permanents des centres subventionnés à la mission, les mieux rémunérés de tous les groupes considérés par l'étude, se situe à un peu moins de 24 \$ en moyenne et en médiane. Les taux moyens par postes d'emploi s'échelonnent quant à eux d'un peu moins de 20 \$ pour le personnel de soutien (incluant personnel technique, agents de communication et soutien administratif) à plus ou moins 25 \$ pour les postes de direction générale (26,09 \$) et de direction artistique (24,97 \$). Des variations de taux demeurent cependant notables au sein de chaque catégorie de poste : pour les directions artistiques et les directions générales, ils varient entre 18 \$ et 42 \$.

Malgré ces informations, plusieurs aspects du travail dans les centres d'artistes demeurent à préciser. Un certain nombre de données restent notamment à compléter quant aux profils des équipes de ces centres, employés et membres des conseils d'administration. Une question importante en l'occurrence a trait à la proportion d'artistes au sein du personnel et des c.a., à leur place et à leur rôle au sein de ces organismes. De plus, un ensemble d'informations fines quant aux modes d'organisation du travail et aux enjeux de ressources humaines, en termes de conditions et de relations de travail, restent à approfondir. Il importe à cet égard de consulter directement les membres, principaux intéressés, pour recueillir leur opinion non seulement sur la situation actuelle des centres, mais aussi sur son évolution possible et prévisible.

### **Objectifs de l'étude et démarche méthodologique**

La présente étude a donc pour but d'approfondir les résultats de la première étape grâce à des informations recueillies directement auprès des membres. Elle conjugue deux types d'objectifs et de démarches méthodologiques.

Le premier objectif consiste à compléter des informations de nature quantitative, manquantes à la première étape, concernant les équipes œuvrant dans les centres (employés permanents et temporaires, membres des conseils d'administration). Ceci a conduit à la réalisation d'un sondage

---

<sup>3</sup> Le reste des dépenses de rémunération est constitué d'honoraires professionnels (environ 12%), de cachets et droits d'auteurs (8%), ainsi que de dépenses marginales de formation et développement professionnels 9moins de 1%).

en ligne mené auprès de l'ensemble des responsables de centres membres du RCAAQ basés au Québec : 82% des membres actifs du RCAAQ ont répondu à ce sondage.

Le second objectif était de rassembler des informations fines de natures qualitatives permettant d'approfondir la compréhension du contexte organisationnel des conditions et relations de travail actuelles dans les centres d'artistes. Ceci a conduit à explorer la perception endogène de la situation des responsables de centres face aux conditions de travail et la gestion des ressources humaines, ainsi qu'à un ensemble d'autres dimensions liées : le financement et la diversification des revenus, la mutualisation des ressources, ainsi que la mission et le modèle organisationnel des centres d'artistes. Ce second objectif a donné lieu à la réalisation de 16 entretiens individuels semi-dirigés menés auprès d'un échantillon raisonné de responsables de centres.

### **Résumé du rapport**

Un premier chapitre brosse un portrait quantitatif de l'état des ressources humaines des centres. Celui-ci regroupe, sur la base d'une enquête par sondage réalisée auprès de l'ensemble des centres membres du RCAAQ, une série de données utiles concernant le personnel de ces organismes et les membres de leurs conseils d'administration (c.a.). Ceci concerne particulièrement la situation du personnel permanent, non seulement leur nombre, mais aussi leurs caractéristiques socioprofessionnelles, leurs positions réciproques au sein de la structure organisationnelle du centre, leurs activités professionnelles en parallèle, ainsi que le temps de travail rémunéré et non rémunéré.

Un second chapitre a quant à lui pour but de décrire sous un angle surtout qualitatif la situation du travail au sein des organismes. À cette fin, l'analyse d'entretiens réalisés auprès de l'échantillon raisonné de responsables de centres permet de décrire les réalités de ce type de travail telles que perçues et exprimées par ces protagonistes centraux des opérations quotidiennes. L'analyse conduit notamment à distinguer trois catégories de centres en fonction du niveau de difficulté perçu et exprimé par nos interlocuteurs.

Le dernier chapitre propose pour sa part une synthèse des principaux constats à tirer des constats et analyses précédents ; ce troisième chapitre se présente également comme une invitation à la discussion. La revue des enjeux identifiés en matière de ressources humaines et d'organisation du travail conduit notamment à relever les singularités du travail dans ce type d'organisme, leurs caractéristiques particulières, ainsi qu'à souligner des points de consensus et de désaccord, à éventuellement porter en débat. Outre l'amélioration des conditions et relations de travail, ce chapitre conduit à explorer deux autres solutions souvent envisagées pour affronter les difficultés rencontrées, la diversification des sources de financement et la mutualisation des ressources. Le chapitre se termine sur une réflexion de portée plus générale portant sur la mission et le modèle organisationnel des centres d'artistes autogérés, dans un contexte où ce modèle historique apparaît particulièrement sous pression.



# Chapitre 1 : Résultats du sondage

## Objectifs du sondage

Le sondage visait à compléter un certain nombre d'informations en matière d'organisation du travail et de ressources humaines dans les centres d'artistes. Il permet de préciser le portrait des équipes œuvrant actuellement dans les centres, en tout premier lieu celui des salariés permanents, mais donne aussi quelques indications utiles sur les membres des conseils d'administration et les employés non permanents ou contractuels. Une question importante qui sous-tend cette enquête a trait notamment aux proportions du personnel permanent et des administrateurs du c.a. qui, parallèlement à leur implication dans ces centres, mènent d'autres activités, notamment en tant qu'artistes professionnels ou en voie de professionnalisation. D'autres questions liées à la compréhension des dynamiques internes des centres ont trait à la répartition des postes permanents au sein de l'organisme ainsi qu'à la charge de travail des différentes catégories de personnel permanent.

## Population et méthodologie

| Tableau 1: Population de l'enquête |                        |              |                       |              |                 |
|------------------------------------|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| Principales caractéristiques       | Tous les membres RCAAQ |              | Répondants du sondage |              | Taux de réponse |
|                                    | N                      | %            | N                     | %            | %               |
| <b>Catégorie de membre</b>         |                        |              |                       |              |                 |
| Actifs                             | 56                     | 78,9         | 46                    | 85,2         | 82,1            |
| Affiliés                           | 15                     | 21,1         | 8                     | 14,8         | 53,3            |
| <b>Total</b>                       | <b>71</b>              | <b>100,0</b> | <b>54</b>             | <b>100,0</b> | <b>76,1</b>     |
| <b>Financement</b>                 |                        |              |                       |              |                 |
| Membres soutenus à la mission      | 48                     | 67,6         | 42                    | 77,8         | 87,5            |
| Membres non soutenus à la mission  | 23                     | 32,4         | 12                    | 22,2         | 52,2            |
| <b>Total</b>                       | <b>71</b>              | <b>100,0</b> | <b>54</b>             | <b>100,0</b> | <b>76,1</b>     |
| <b>Régions</b>                     |                        |              |                       |              |                 |
| Montréal                           | 34                     | 47,9         | 25                    | 46,3         | 73,5            |
| Québec                             | 10                     | 14,1         | 8                     | 14,8         | 80,0            |
| Autre                              | 27                     | 38,0         | 21                    | 38,9         | 77,8            |
| <b>Tous</b>                        | <b>71</b>              | <b>100,0</b> | <b>54</b>             | <b>100,0</b> | <b>76,1</b>     |

Le questionnaire a été adressé aux responsables des 71 centres d'artistes basés au Québec<sup>4</sup> et membres du RCAAQ en mars 2024 (Tableau 1). Cette population regroupe 56 membres dits « actifs » et 15 membres dits « affiliés »<sup>5</sup> représentant respectivement 79% et 21% des centres membres du RCAAQ au Québec. Au total, 54 centres ont rempli le questionnaire pour un taux de réponse de 76,1%. Le taux des membres actifs, plus nombreux que les membres affiliés, est également plus élevé, se situant à 82% (n=46) contre 53% (n=8). Le taux de réponse des membres soutenus à la mission – qui représentent un peu plus des deux tiers des membres (67,6%) et plus des trois quarts des répondants (77,8%) – s'avère aussi plus élevé que celui des centres qui ne disposent pas de ce mode de financement : il se situe à 87,5% contre 52,2%. Les réponses au sondage sont donc particulièrement représentatives de la population des membres actifs et des membres soutenus à la mission. En revanche, il n'y a pas de distorsions majeures sur le plan de la répartition régionale : le taux de réponse des centres de la région de Montréal est légèrement plus bas (74%) que celui de la Capitale nationale (80%) et des autres régions (78%).

## Résumé du chapitre

Ce chapitre présente successivement les résultats portant sur les membres des conseils d'administration, sur le personnel contractuel et sur le personnel permanent. On présente d'abord brièvement certaines caractéristiques des membres de c.a. (nombre, secteurs professionnels, durée des mandats) et du personnel contractuel (nombre et tâches), pour insister davantage par la suite sur la situation du personnel permanent : outre leur nombre et leurs principales caractéristiques socioprofessionnelles, on présente un ensemble de données portant sur les conditions de travail. On insiste particulièrement à cet égard sur les activités professionnelles parallèles à l'emploi au centre, sur la répartition des postes occupés dans le centre et sur le temps de travail. Ceci offre notamment un aperçu des enjeux que posent la multiactivité professionnelle, le cumul des tâches et les heures de travail additionnelles non rémunérées en matière de gestion des ressources humaines dans les centres d'artistes. Un encadré placé en fin de chapitre résume les principaux constats de ce sondage.

### 1.1 LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Le **nombre d'administrateurs** prévu aux c.a. des centres d'artistes s'échelonne de 3 à 11 participants, quoique près des deux tiers en prévoient au moins 7 (65%) qui constituent le mode principal. En effet, une pluralité de centres (44%) compte en fait 7 membres, tandis que la moyenne

---

<sup>4</sup> Deux centres basés hors Québec ont également rempli le questionnaire, mais leurs réponses n'ont pas été compilées.

<sup>5</sup> Pour les définitions des types de membres voir <https://reseauartactuel.org/devenir-membre/>. Le membre actif est un centre d'artistes autogéré ou un collectif d'artistes, incorporé comme organisme ou coopérative sans but lucratif, dont le conseil d'administration est formé d'une majorité d'artistes. Membre de plein droit, il a accès à tous les services; membre votant, son.s.a représentant.e peut être élu.e au conseil d'administration. Le membre affilié est une personne morale ou un collectif d'artistes qui soutient les objectifs et les orientations du RCAAQ. Membre non-votant, il ne peut être élu au conseil d'administration. Cependant, il est invité aux assemblées générales et a le droit de parole ; il a également accès à plusieurs comités et services mis sur pied par le RCAAQ.

d'administrateurs par centre se situe autour du même nombre (6,7). Ajoutons que près des deux tiers (61%) des c.a. comptent entre 6 et 8 participants.

| <b>Tableau 2 : Nombre de membres sur le c.a. des centres selon les règlements du centre</b> |                          |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Nombre de membres</b>                                                                    | <b>Nombre de centres</b> | <b>% des centres</b> |
| <b>3</b>                                                                                    | 3                        | 5,6                  |
| <b>5</b>                                                                                    | 10                       | 18,5                 |
| <b>6</b>                                                                                    | 6                        | 11,1                 |
| <b>7</b>                                                                                    | 24                       | 44,4                 |
| <b>8</b>                                                                                    | 3                        | 5,6                  |
| <b>9</b>                                                                                    | 5                        | 9,3                  |
| <b>10</b>                                                                                   | 1                        | 1,9                  |
| <b>11</b>                                                                                   | 2                        | 3,7                  |
| <b>Tous</b>                                                                                 | 54                       | 100,0                |

Près d'une quarantaine (39) de **postes inoccupés** étaient par ailleurs signalés au moment de l'enquête. Ceci équivaut à un peu plus de 10% des postes prévus (11%) ou un poste sur dix. Près des deux tiers des centres (61%) ne dénombrent cependant aucune vacance et un peu plus du quart (26%) n'en déclare qu'une seule. Une minorité de centres (13%) en dénombre néanmoins plus d'une.

| <b>Tableau 3 : Nombre de postes vacants sur les c.a. des centres</b> |                          |                      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Nombre de postes</b>                                              | <b>Nombre de centres</b> | <b>% des centres</b> |
| <b>0</b>                                                             | 33                       | 61,1                 |
| <b>1</b>                                                             | 14                       | 25,9                 |
| <b>2</b>                                                             | 3                        | 5,6                  |
| <b>3</b>                                                             | 1                        | 1,9                  |
| <b>4</b>                                                             | 2                        | 3,7                  |
| <b>8</b>                                                             | 1                        | 1,9                  |
| <b>Tous</b>                                                          | 54                       | 100,0                |

La majorité des participants aux c.a. proviennent des **domaines professionnels** les plus directement liés aux centres d'artistes. Ainsi, près de la moitié des participants sont identifiés comme artistes (47,4%) et près du quart (24,2%) comme travailleurs en art actuel (11,7%). Si on ajoute ceux qui œuvrent dans d'autres secteurs des arts et de la culture (12,5%), plus de sept membres de c.a. sur 10 (71,6%) sont dès lors des professionnels du secteur de la culture. La présence d'enseignants de collèges et d'université (9,5%) et du secteur de l'administration, commerce, finance et droit (9,8%), plus marginale, n'en reste pas moins à signaler.

| <b>Tableau 4 : Secteurs professionnels des participants aux CA, et en fonction du statut de membre actif ou affilié du centre</b> |             |             |                       |              |                         |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| <b>Secteurs d'activité professionnelle</b>                                                                                        | <b>Tous</b> |             | <b>Membres actifs</b> |              | <b>Membres affiliés</b> |              |
|                                                                                                                                   | <b>N</b>    | <b>%</b>    | <b>N</b>              | <b>%</b>     | <b>N</b>                | <b>%</b>     |
| Artiste                                                                                                                           | 194         | 47,4        | 177                   | 49,0         | 17                      | 35,4         |
| Travail culturel en art actuel                                                                                                    | 48          | 11,7        | 44                    | 12,2         | 4                       | 8,3          |
| Autre travail du secteur culturel                                                                                                 | 51          | 12,5        | 43                    | 11,9         | 8                       | 16,7         |
| Enseignement collèges et universités                                                                                              | 39          | 9,5         | 30                    | 8,3          | 9                       | 18,8         |
| Administration, finance, commerce, droit                                                                                          | 40          | 9,8         | 33                    | 9,1          | 7                       | 14,6         |
| Travail social, communautaire, santé                                                                                              | 18          | 4,4         | 17                    | 4,7          | 1                       | 2,1          |
| Sciences et technologies (incluant géographie)                                                                                    | 10          | 2,4         | 9                     | 2,5          | 1                       | 2,1          |
| Enseignement primaire secondaire                                                                                                  | 3           | 0,7         | 3                     | 0,8          | 0                       | 0,0          |
| Étudiant et retraité                                                                                                              | 4           | 1,0         | 4                     | 1,1          | 0                       | 0,0          |
| Administration publique et personnel politique                                                                                    | 2           | 0,5         | 1                     | 0,3          | 1                       | 2,1          |
| <b>Tous</b>                                                                                                                       | <b>409</b>  | <b>47,4</b> | <b>361</b>            | <b>100,0</b> | <b>48</b>               | <b>100,0</b> |

Une minorité d'administrateurs siège sur les c.a. depuis plus de 5 ans (21%). Le tableau suivant indique qu'ils sont nettement plus nombreux à y être depuis moins de 2 ans (39%) ou depuis 2 à 5 ans (40%), dans des proportions de quatre administrateurs sur 10 dans chacun de ces cas.

| <b>Tableau 5 : Nombre d'années en tant que membre du c.a.</b> |            |              |
|---------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Durée</b>                                                  | <b>N</b>   | <b>%</b>     |
| Moins de 2 ans                                                | 125        | 39,4         |
| 2 à 5 ans                                                     | 126        | 39,7         |
| Plus de 5 ans                                                 | 66         | 20,8         |
| <b>Tous</b>                                                   | <b>317</b> | <b>100,0</b> |

## 1.2 LES CONTRACTUELS

La quasi-totalité des centres a recours à des contractuels (94,4%) : huit centres sur dix en déclarent au moins 3 (79,6%) et quatre sur dix en déclarent au moins 6 (44,4%). Huit centres en déclarent plus de 10 (soit près de 15%).

On peut également avancer que la moitié des centres a recours à au moins 4 employés contractuels (médiane) et que chaque centre dispose en moyenne de 6 contractuels<sup>6</sup>.

| <b>Tableau 6 : Types de tâches effectuées par le personnel contractuel</b> |                         |          |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|
| <b>Types de services contractuels</b>                                      | <b>Centres (N : 54)</b> |          |
|                                                                            | <b>n</b>                | <b>%</b> |
| Montage et services techniques <sup>7</sup>                                | 47                      | 87       |
| Révision & traduction <sup>8</sup>                                         | 34                      | 63       |
| Comptabilité et autres services administratifs <sup>9</sup>                | 34                      | 63       |
| Graphisme                                                                  | 32                      | 59       |
| Webmestre                                                                  | 22                      | 41       |
| Médiation culturelle                                                       | 22                      | 41       |
| Coordination de projet, commissariat et communication                      | 17                      | 31       |
| Accueil, entretien et gardiennage                                          | 5                       | 9        |
| Formation et consultation RH                                               | 4                       | 7        |
| Documentation                                                              | 4                       | 7        |

Le recours à des services contractuels concerne principalement les tâches de montage d'exposition et de services techniques : la quasi-totalité des centres (87%) mentionne le recours à des contractuels pour ce type de tâches. La révision et la traduction, ainsi que la comptabilité et d'autres services administratifs, justifient toutes deux le recours à des contractuels pour près des deux tiers des centres répondants (63% chacun). Plus de la moitié des centres ont également recours à des contractuels pour les tâches de graphisme. Les tâches de gestion numérique (webmestre) justifient le recours à des contractuels pour plus de 4 centres sur 10 (41%), soit dans une proportion équivalente aux activités de médiation culturelle. Enfin, les postes de coordination de projet, de commissariat et de communication, mentionnés par près du tiers des centres, constituent un dernier pôle important de recours à des travailleurs contractuels. Trois autres types de services contractuels demeurent plus marginaux : Accueil, entretien et gardiennage (9%); Formation et consultation RH (7%); et Documentation (7%).

### 1.3 LE PERSONNEL PERMANENT

#### Leur nombre

En moyenne, les centres disposent de 3,4 employés permanents ; de plus, la moitié des centres en ont au moins 3 (valeur médiane). Notons qu'une fraction non négligeable de la population (13%) ne dispose d'aucun employé permanent et que près de 20% n'en dénombrent qu'un seul (18%). À l'autre bout du spectre, une minorité de centres dispose de plus de 6 employés (11%), aucun centre n'en déclarant plus de 13.

<sup>6</sup> Il s'agit d'une mesure approximative, basée sur des classes de réponses, prenant le point milieu de chaque classe comme mesure de la classe : par exemple, pour « 3 à 5 » le point milieu est 4.

<sup>7</sup> Incluant : Photographe/vidéaste ; Couturière.

<sup>8</sup> Incluant Interprétation en langue des signes.

<sup>9</sup> Incluant Adjointe direction/aide demande de financement.

## Leurs caractéristiques socioprofessionnelles

Ces employés se répartissent de façon équilibrée entre les trois groupes d'âge proposés par le questionnaire avec une légère prédominance des groupes moins âgés : ainsi un peu plus de quatre employés sur dix ont moins de 35 ans (42%) et un peu moins de quatre sur dix entre 35 et 49 ans (37%), tandis que deux sur dix ont 50 ans ou plus (21%).

Sur le plan de l'ancienneté d'emploi au centre, plus de six permanents sur dix y sont depuis moins de 5 ans (64%) et près de quatre sur dix depuis moins de 2 ans (38%). La plus faible présence des groupes à l'ancienneté plus élevée peut indiquer tout autant le renouvellement du personnel qu'un roulement excessif de ce personnel ; les deux tendances pourraient aussi se croiser. À l'autre extrême, une minorité non négligeable n'en est pas moins présente depuis 10 ans ou plus (21%).

Sur le plan de l'expérience préalable dans le secteur des arts et de la culture, quatre grands groupes de taille relativement équivalente se distinguent : près de trois employés sur dix détiennent une expérience de moins de 5 ans dans le secteur (29%) et ils sont aussi nombreux à avoir cumulé de 5 à 10 ans d'expérience (29%), tandis que plus ou moins 2 employés sur dix détiennent respectivement de 11 à 20 années d'expérience (23%) ou plus de 20 années d'expérience (19%). Malgré une légère surreprésentation des deux groupes moins expérimentés, la présence des groupes plus expérimentés n'est pas négligeable : plus de quatre travailleurs sur dix détiennent en fait plus de 10 ans d'expérience pertinente en culture (42%), dont près de la moitié ont une expérience de plus de 20 ans.

Au niveau de la scolarité, les diplômés universitaires prédominent largement : près de neuf employés réguliers<sup>10</sup> sur dix (85%) détiennent au moins un baccalauréat. De plus, près de la moitié (47%) détiennent un diplôme de deuxième cycle ou plus. Au niveau des filières professionnelles mentionnées (en fonction du diplôme le plus élevé obtenu), les profils en arts visuels, médiatiques ou numériques – mentionnés plus de 4 fois sur 10 (42%) – prédominent, suivis des profils en histoire de l'art ou muséologie, mentionnés plus de 2 fois sur 10 (22%). Les profils de formation issus d'autres domaines d'études culturelles (gestion des arts, communications et autres) ainsi que des sciences humaines et sociales – comptant respectivement pour 14% et 10% des mentions – constituent aussi une part non négligeable des filières de formation mentionnées.

## Les activités parallèles, les postes occupés et la multiactivité

### *Les activités professionnelles parallèles à l'emploi au centre*

Une minorité d'employés permanents se consacre exclusivement à son emploi dans le centre d'artiste : comme l'indique le tableau 7, seuls 20% d'entre eux s'en tiennent à cette activité, leur emploi au centre se conjuguant de la sorte pour la plupart avec d'autres activités professionnelles, en tout premier lieu avec celles d'artiste. À cet égard, le sondage indique qu'un peu plus de la moitié de l'ensemble des employés permanents œuvrant dans les centres (51%) est dans cette situation. Placé à l'échelle des centres, plutôt qu'à celle du personnel, l'impact peut même apparaître plus étendu encore : sept centres sur dix comptent au moins un employé exerçant des activités artistiques professionnelles en parallèle (69,8%).

---

<sup>10</sup> Incluant les employés permanents et les responsables de centres à contrat annuel récurrent. Compte tenu des possibilités de réponse multiple, le total n'est pas égal à 100%.

| <b>Tableau 7 : Nombre et % d'employés permanents ayant des activités professionnelles parallèles, ainsi que de centres touchés, par types d'activités</b> |                                                      |    |                            |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----|----------------------------|------|
| Types d'activités professionnelles parallèles ...                                                                                                         | Tous les employés réguliers <sup>11</sup><br>(n=181) |    | Tous les centres<br>(n=53) |      |
|                                                                                                                                                           | N                                                    | %  | N                          | %    |
| ... en tant qu'artiste professionnel ou en voie de professionnalisation                                                                                   | 93                                                   | 51 | 37                         | 69,8 |
| ... liées au domaine culturel                                                                                                                             | 80                                                   | 44 | 42                         | 79,8 |
| ... non liées au domaine culturel                                                                                                                         | 34                                                   | 19 | 21                         | 39,6 |
| ... aucune                                                                                                                                                | 37                                                   | 20 |                            |      |

Cette multiactivité du personnel concerne également d'autres types d'activités professionnelles, certaines liées au domaine culturel, d'autres non liées. La proportion d'employés exerçant parallèlement d'autres activités liées au domaine des arts et de la culture que celles d'artiste est pratiquement aussi élevée (44%). Porté à l'échelle des centres, l'impact est même plus sensible que dans le cas des activités artistiques : huit centres sur dix (79,2%) comptent parmi leur personnel au moins un employé exerçant d'autres activités liées au secteur culturel.

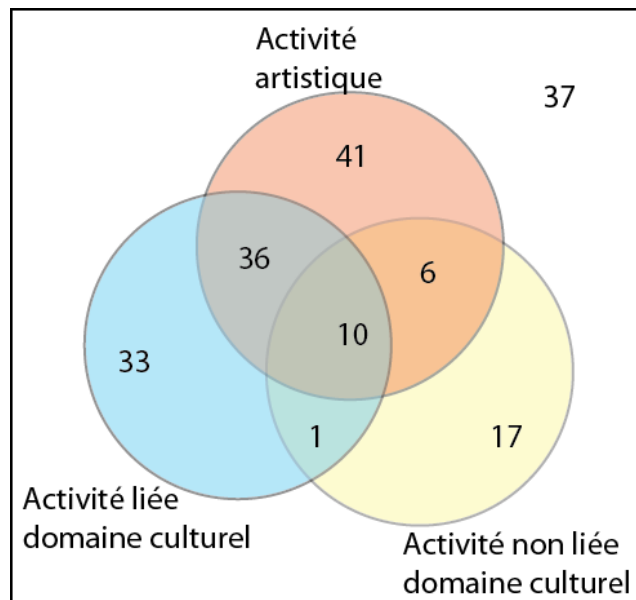
Une proportion non négligeable des permanents – près de deux sur dix (19%) – exerce également en parallèle des activités professionnelles non liées au domaine culturel ; à l'échelle des centres, quatre sur dix (39,6%) comptent de la sorte des permanents conjuguant leur emploi au centre à des activités non liées à la culture.

L'analyse souligne par ailleurs la variété des configurations que peut prendre cette multiactivité professionnelle (voir Tableau 8 et Graphique 1).

| <b>Tableau 8 : Les configurations de la multiactivité professionnelle du personnel permanent</b> |            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Employés conjuguant au moins un type d'activités parallèles                                      | N          | %          |
| Artiste professionnel                                                                            | 41         | 23         |
| Artiste professionnel + Autres activités liées                                                   | 36         | 20         |
| Artiste professionnel + Autres activités liées + Activités non liées                             | 10         | 6          |
| Artiste professionnel + Autres activités non liées                                               | 6          | 3          |
| Autres activités liées + Autres activités non liées                                              | 1          | 1          |
| Autres activités liées                                                                           | 33         | 18         |
| Autres activités non liées                                                                       | 17         | 9          |
| <b>Aucune autre activité</b>                                                                     | <b>37</b>  | <b>20</b>  |
| <b>Total</b>                                                                                     | <b>181</b> | <b>100</b> |

<sup>11</sup> Incluant six responsables de centres non permanents, mais disposant d'un contrat annuel renouvelé de façon récurrente.

**Graphique 1 : Diagramme des configurations de multiactivité professionnelle**



On constate notamment qu'une proportion non négligeable conjugue, parallèlement à son emploi au centre, plus d'un des trois types d'activités professionnelles proposés par le sondage. Si la configuration la plus fréquente demeure celle qui conjugue l'emploi au centre à l'activité d'artiste (23%), la seconde en importance est plutôt une combinaison de cet emploi à deux autres types d'activités, celle d'artiste et celles liées à d'autres domaines de la culture (20%), qui devance la conjugaison de l'emploi à d'autres activités liées (18%) en troisième lieu. Pris globalement, les employés qui conjuguent plus de deux autres types d'activités regroupent quant à eux trois employés sur 10 (29%) ; ce groupe « pluriactif » s'avère plus nombreux que celui des permanents dont l'activité est consacrée exclusivement au centre (20%).

### ***Les postes occupés au centre et le cumul des responsabilités***

Le sondage invitait également les répondants à assigner chacun des employés permanents à une liste de postes qui reprenait les catégories en usage au sein du RCAAQ<sup>12</sup>. Le tableau 9 présente à cet égard : le nombre et la proportion de centres déclarant le poste ; le nombre d'employés affectés à ce poste ; le nombre de postes occupés par catégorie et sa proportion en fonction de l'ensemble des postes ; ainsi que le nombre et la proportion de postes occupés exclusivement par un employé (sans cumul). L'analyse montre d'abord que tous les postes ne sont pas également représentés dans chacun des centres. Les postes de Direction générale et de Direction artistique, les plus fréquemment mentionnés (par respectivement 94% et 72% des centres), sont plus souvent des postes permanents ; les autres types de postes concernent en revanche rarement plus de la moitié des centres<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Une catégorie autre ajoutée à cette liste a conduit à distinguer trois autres types de poste : Autre 1) Coordination de projets et activités ; Autre 2) Préposés à l'accueil et à l'entretien ; Autre 3) Documentation.

<sup>13</sup> Les postes de Direction des communications, Direction de production, le Personnel technique et le Soutien administratif concernent respectivement 52%, 37%, 43% et 39% des centres.

| <b>Tableau 9 : Postes permanents, selon le nombre et la proportion de centres déclarant le poste, le nombre d'employés à ce poste et le nombre de postes occupés exclusivement</b> |      |      |      |      |      |      |          |          |          |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|----------|----------|----------|-------|
|                                                                                                                                                                                    | DG   | DA   | DC   | DP   | PT   | SA   | Autres 1 | Autres 2 | Autres 3 | Tous  |
| <b>N de centres déclarant</b>                                                                                                                                                      | 51   | 39   | 28   | 20   | 23   | 21   | 7        | 4        | 3        | 54    |
| <b>% des centres déclarant</b>                                                                                                                                                     | 94,4 | 72,2 | 51,9 | 37,0 | 42,6 | 38,9 | 13,0     | 7,4      | 5,5      | 100,0 |
| <b>N de centres avec...</b>                                                                                                                                                        |      |      |      |      |      |      |          |          |          |       |
| 1 employé                                                                                                                                                                          | 50   | 33   | 22   | 13   | 13   | 20   | 5        | 4        | 3        | 163   |
| 2 employés                                                                                                                                                                         | 1    | 5    | 5    | 5    | 6    | -    | 2        | -        | -        | 48    |
| 3 employés                                                                                                                                                                         | -    | 1    | 1    | 2    | 3    | -    | -        | -        | -        | 21    |
| 4 employés                                                                                                                                                                         | -    | -    | -    | -    | -    | 1    | -        | -        | -        | 4     |
| 5 employés                                                                                                                                                                         | -    | -    | -    | -    | 1    | -    | -        | -        | -        | 5     |
| <b>N de postes occupés</b>                                                                                                                                                         | 52   | 46   | 35   | 29   | 39   | 24   | 9        | 4        | 3        | 241   |
| <b>% du total des postes</b>                                                                                                                                                       | 21,6 | 19,1 | 14,5 | 12,0 | 16,2 | 10,0 | 3,7      | 1,7      | 1,2      | 100,0 |
| <b>N de postes occupés exclusivement</b>                                                                                                                                           | 29   | 21   | 21   | 19   | 29   | 17   | 5        | 3        | 2        | 146   |
| <b>% de postes occupés exclusivement</b>                                                                                                                                           | 55,8 | 45,7 | 60,0 | 65,5 | 74,4 | 70,8 | 55,6     | 75,0     | 66,7     | 60,6  |

*Légende :* DG : Direction générale. DA : Direction artistique. DC : Direction des communications. DP : Direction de la production; PT : Personnel technique; SA : Soutien administratif; Autres 1 : Coordination projets et activités<sup>14</sup>; Autres 2 : Préposés accueil et entretien<sup>15</sup>; Autres 3 : Documentation<sup>16</sup>.

À cet égard, le poste de DG est le seul à paraître (quasi) universel. Le poste de DA, bien qu'assez répandu, ne se retrouve quant à lui que dans sept centres sur dix. L'ensemble des postes techniques permanents (incluant Direction de production et Personnel technique) sont plus rares que celui de DG, mais néanmoins plus fréquents que celui de Direction artistique.

L'analyse souligne également que les centres disposent parfois de plus d'un employé permanent à un même type de poste. À l'exception du poste de DG, rarement partagé, les autres postes de direction mobilisent régulièrement deux, voire trois, employés. Ce sont toutefois les postes de soutien technique (ST) qui se démarquent le plus à cet égard. Ce type de poste est en effet le plus susceptible de mobiliser plus d'un permanent : près de la moitié des centres déclarant ce poste y assigne plus d'un employé. Étant donné le nombre d'individus à ce poste dans certains centres (deux ou trois employés dans neuf des 23 centres, cinq dans un autre), ce groupe d'emploi tient une place importante dans l'ensemble des postes (16%), s'avérant les troisièmes en importance

<sup>14</sup> Incluant : Chargée de projets / Agent de liaison ; Coordination des expositions et de la tournée des expositions; Coordination des expositions, des communications et de la médiation; Coordonnatrice à la médiation et au développement numérique; Coordonnatrice de projets; Programmation et communications; Éducatrice responsable du programme éducatif public du centre : médiation, ateliers

<sup>15</sup> Ceci comprend : Concierge et technicien comptable; Préposé-e à l'accueil (soirs et fin de semaine); Responsable de l'accueil et des communications; responsable de l'accueil et ménage.

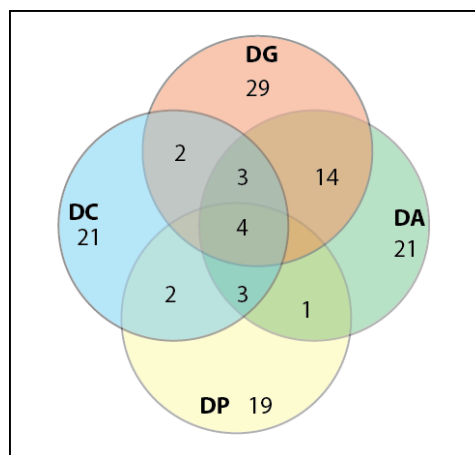
<sup>16</sup> Ceci inclut un archiviste, un bibliothécaire et un responsable de la librairie.

après les DG (22%) et les DA (19%). Par contraste, la place des soutiens administratifs, qui représentent un poste sur dix (10%) apparaît plus marginale. Pour ce type de poste, disposer de plus d'un permanent constitue l'exception<sup>17</sup>.

Si les postes peuvent être partagés par plusieurs personnes, une même personne peut aussi occuper plus d'un poste. À cet égard, les données recueillies indiquent que le nombre total de postes occupés par des permanents (241) surpasse sensiblement celui des employés (185), le nombre moyen de postes par permanent se situant dès lors à 1,3 poste. Le nombre de postes occupés de façon exclusive s'élevant quant à lui à 146, on peut déduire en soustrayant du total des employés (185) que 20% d'entre eux (39) sont en cumul de postes (et possiblement de tâches). Le tableau présente aussi la proportion de chaque type de poste et de l'ensemble des postes occupée exclusivement par un employé. Dans l'ensemble, seuls six postes sur dix (61%) sont occupés exclusivement par un employé. La moyenne varie néanmoins beaucoup selon le type de poste occupé. Le cumul est ainsi nettement plus fréquent au niveau des postes de directions artistiques (DA) – où moins de la moitié sont occupés de façon exclusive (46%) – et, à un moindre degré, à celui des DG – qui se situent eux aussi en deçà de la moyenne générale (56%).

Les employés permanents occupent plus souvent des postes de direction, dont l'éventail est par ailleurs plus large. Parmi ces postes, ceux de DG et de DA sont les plus fréquemment mentionnés. Ce fait est surtout révélateur de la précarité ou de la fluidité de l'emploi dans les centres, la plupart étant accordés par contrat à durée déterminée, sur une base annuelle ou moindre. Dans ce contexte, la permanence des postes de direction peut surtout être l'occasion de cumuler une multiplicité de tâches qui, normalement, seraient dévolues à un éventail d'employés spécialisés : responsables ou coordonnateurs de production, diffusion, communications, programmation ou projets spéciaux ; personnel technique ou de soutien administratif ; préposés à l'accueil ou autres.

**Graphique 2 : Diagramme de la combinatoire des postes de direction**



*Légende :* DG : Direction générale. DA : Direction artistique. DC : Direction des communications. DP : Direction de la production.

<sup>17</sup> Un seul des 21 centres déclarant ce type de ressource compte sur plus d'un.e employé.e permanent.e au poste de soutien administratif (quatre en l'occurrence).

Afin de clarifier les logiques sous-tendant ces cumuls, nous avons procédé à une analyse des combinaisons en nous limitant aux seuls postes de direction (Graphique 2). L'analyse démontre ici que les postes de DG et DA sont très souvent assumés par une seule et même personne ; mais un ensemble d'autres configurations moins fréquentes sont également possibles. Le poste de DG est en effet le plus fréquent des types de postes permanents mentionnés par les responsables de centre (52 postes occupés et 51 centres déclarant le poste). Toutefois, seule un peu plus de la moitié des centres (29) ont un permanent assigné exclusivement à ce poste. En effet, la DG se conjugue souvent avec la DA (14 cas), plus rarement avec la DC (2 cas), mais souvent aussi avec plus d'un autre poste de direction (7 cas) : ainsi, trois centres combinent DG, DA et DC et quatre autres combinent les quatre types de direction. De la sorte, le poste de DG apparaît finalement presque aussi souvent conjugué avec la Direction artistique (21 postes) que conçu indépendamment (29).

Cette tendance aux cumuls peut toutefois prendre une signification fort différente selon la taille de l'équipe permanente en place. Comme l'indique le tableau 10, le cumul des postes de direction existe dans 23 des 54 centres (43 %) dont une forte majorité (14 centres, soit 61 %) compte moins de quatre permanents. Ajoutons que si dans la majorité des cas la conjugaison de postes de direction (deux, trois, voire les quatre) ne concerne qu'une seule personne, dans quelques cas deux personnes peuvent aussi se partager le cumul de deux ou trois postes de direction<sup>18</sup>.

| <b>Tableau 10 : Nombre et proportion des centres avec cumul des postes de direction selon le nombre d'employés permanents</b> |           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Nombre de permanents                                                                                                          | N centres | % centres  |
| 0                                                                                                                             | 3         | 13,0       |
| 1                                                                                                                             | 4         | 17,4       |
| 2                                                                                                                             | 2         | 8,7        |
| 3                                                                                                                             | 5         | 21,7       |
| 4                                                                                                                             | 4         | 17,4       |
| 5                                                                                                                             | 2         | 8,7        |
| 6                                                                                                                             | 2         | 8,7        |
| 11                                                                                                                            | 1         | 4,3        |
| <b>Total</b>                                                                                                                  | <b>23</b> | <b>100</b> |

Il reste que le cumul s'exerce non seulement au sein des postes de direction, mais aussi entre ces postes et les autres types de postes. Le tableau 11 présente ces cas qui, moins fréquents, n'en

<sup>18</sup> Dans une grande majorité de centres (19 centres, soit 83 %), une seule et même personne occupe deux directions (13 centres), trois direction (2 centres) ou les quatre (4 centres). Dans les autres centres, deux personnes cumulent deux ou trois postes de direction chacune.

révèlent pas moins la fluidité des configurations possibles de la distribution des tâches dans les centres<sup>19</sup>.

| <b>Tableau 11 : Distribution des cumuls de postes de direction avec d'autres postes</b> |    |    |    |    |       |       |       |          |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|-------|-------|----------|-------------|
|                                                                                         | DG | DA | DC | DP | DG+DA | DG+DC | DP+DC | DG+DA+DC | DG+DA+DC+DP |
| Personnel technique                                                                     |    |    | 2  | 5  |       |       |       |          |             |
| Soutien administratif                                                                   |    | 1  |    | 1  | 1     |       |       |          |             |
| Coordination projets et activités                                                       | 1  |    |    | 1  |       | 1     | 1     |          |             |
| Soutien administratif + Préposé accueil et entretien                                    |    | 1  |    |    |       |       |       |          |             |
| Personnel technique + Soutien adm                                                       |    |    |    | 1  |       |       |       |          | 1           |
| Personnel tech + Soutien adm + Documentation                                            |    |    |    |    |       |       |       | 1        |             |

D'autres postes permanents identifiés au tableau 9 (Autres 1, 2,3) concernent un peu plus du quart des centres (27,8%)<sup>20</sup>. Ils regroupent principalement des postes de coordination de projets et d'activités diverses (expositions, programmation, communication, médiation culturelle) et impliquent 13% des centres<sup>21</sup>. On distingue aussi marginalement des postes de préposé.e.s à l'entretien ou à l'accueil (4 postes pour 4 centres) ainsi que trois préposé.e.s à la documentation (archives, librairie et bibliothèque).

### ***Les activités professionnelles parallèles en fonction du poste occupé***

La tendance à exercer l'un ou l'autre des trois types d'activités parallèles indique des variations importantes selon le poste occupé (Tableau 12). La tendance à conjuguer des activités artistiques à ses tâches dans le centre est ainsi, en regard de la moyenne générale (51%), au plus fort dans les postes de direction de production (59%) et au plus faible à la direction générale (42%). Les postes de direction générale, de direction artistique et de direction des communications sont quant à eux plus susceptibles d'être occupés par des individus exerçant d'autres activités liées au secteur culturel, dans des proportions respectives de 56%, 57% et 51%, contre 44% en moyenne de l'ensemble de la population. Enfin, d'autres activités non liées au secteur culturel (à 19% en moyenne générale) sont plus susceptibles d'être exercées en parallèle par les individus occupant des postes de direction de production (28%) ou, beaucoup plus encore, par ceux au soutien administratif (42%).

<sup>19</sup> Comment lire le tableau 11 : Cinq personnes (dans cinq centres différents) occupant le poste de DP et deux occupant celui de DC font aussi partie du personnel technique. Trois personnes à des postes de direction (DA, DP, DG-DA) sont également assimilés au personnel de SA. Notons aussi que le poste de SA peut lui-même se combiner avec le poste de préposé à l'accueil et entretien (1 centre) ou avec celui de PT (2 centres), et cette dernière combinaison avec la documentation (1 centre). Parmi les autres postes mentionnés, celui de coordination de projets est assumé dans un cas par la DG, et dans un autre cas par la DP, tandis que deux autres postes de coordination de projets sont assumés par des personnes qui cumulent également des postes de direction (soit la DG et la DC dans un cas, la DP et la DC dans l'autre).

<sup>20</sup> Ceci concerne 13 centres et implique 17 personnes.

<sup>21</sup> Ceci concerne 7 centres et implique 9 personnes.

| <b>Tableau 12 : Activités professionnelles exercées en parallèle, en fonction du poste occupé</b> |                           |                           |                               |                           |                                   |                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <b>Poste occupé</b>                                                                               | <b>Artistes</b>           |                           | <b>Autres activités liées</b> |                           | <b>Autres activités non liées</b> |                           |
|                                                                                                   | n<br>individus /<br>poste | %<br>individus /<br>poste | n<br>individus /<br>poste     | %<br>individus /<br>poste | n<br>individus /<br>poste         | %<br>individus /<br>poste |
| Tous les individus                                                                                | 93/181                    | 51,4                      | 80/181                        | 44,2                      | 34/181                            | 18,8                      |
| Direction générale                                                                                | 22/52                     | 42,3                      | 29/52                         | 55,8                      | 9/52                              | 17,3                      |
| Direction artistique                                                                              | 23/46                     | 50,0                      | 26/46                         | 56,5                      | 5/46                              | 10,9                      |
| Direction production                                                                              | 17/29                     | 58,6                      | 10/29                         | 34,5                      | 8/29                              | 27,6                      |
| Direction communications                                                                          | 17/35                     | 48,6                      | 18/35                         | 51,4                      | 4/35                              | 11,4                      |
| Personnel technique                                                                               | 20/38                     | 52,6                      | 7/38                          | 18,4                      | 7/38                              | 18,4                      |
| Soutien administratif                                                                             | 11/24                     | 45,8                      | 5/24                          | 20,8                      | 10/24                             | 41,7                      |
| Tous les centres                                                                                  | 37/53                     | 69,8                      | 42/53                         | 79,2                      | 21/53                             | 39,6                      |

## Le temps de travail hebdomadaire

Le temps complet ne représente pas le mode principal du travail rémunéré des employés permanents des centres. Comme l'indique le tableau 13, seul le tiers des permanents (34%) sont rémunérés sur une base de 30h ou plus par semaine. Le mode principal, qui regroupe en fait un peu moins de la moitié des employés (45%), se situe plutôt entre 20h et 29h/semaine. Un peu plus de deux employés permanents sur dix (21%) travaillent en outre moins de 20h/sem.

| <b>Tableau 13 : Temps de travail hebdomadaire</b> |                                    |            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|------------|
| <b>Heures travaillées par semaine</b>             | <b>Tous les employés réguliers</b> |            |
|                                                   | <b>N</b>                           | <b>%</b>   |
| 10 heures ou moins                                | 13                                 | 7          |
| 11 à 19 heures                                    | 25                                 | 14         |
| 20 à 29 heures                                    | 85                                 | 46         |
| 30 heures ou plus                                 | 62                                 | 34         |
| <b>Total</b>                                      | <b>185</b>                         | <b>100</b> |

Accorder au centre des heures additionnelles de travail, hormis celles prévues formellement, semble néanmoins la pratique courante. De plus, ce temps supplémentaire est généralement non rémunéré. Comme l'indique le tableau 14, plus des deux tiers des responsables des centres répondants (70%) affirment que les employés effectuent des heures additionnelles soit régulièrement, au rythme de quelques heures par semaine (25%), soit occasionnellement, au rythme de

quelques heures par mois (45%). Seul moins du tiers des employés (30%) n'effectueraient de la sorte d'heures additionnelles que rarement (16%) ou exceptionnellement, voire jamais (14%).

| <b>Tableau 14 : Temps de travail additionnel accordé par le personnel</b> |                                    |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------|
| <b>Temps de travail additionnel accordé</b>                               | <b>Tous les employés réguliers</b> |            |
|                                                                           | <b>N</b>                           | <b>%</b>   |
| Régulièrement (quelques heures par semaine)                               | 45                                 | 25         |
| Occasionnellement (quelques heures par mois)                              | 83                                 | 45         |
| Rarement (quelques heures par année)                                      | 30                                 | 16         |
| Jamais ou de manière exceptionnelle                                       | 26                                 | 14         |
| <b>Total</b>                                                              | <b>184</b>                         | <b>100</b> |

Ces heures additionnelles de travail sont généralement non rémunérées. Comme l'indique le Tableau 15, la reprise en temps constitue en effet de loin le mode principal de compensation (59%). Le recours au travail bénévole de l'employé se révèle également une situation un peu plus fréquente (22%) que le remboursement de ses heures additionnelles (19%).

| <b>Tableau 15 : Traitement du temps de travail additionnel des employés par centre</b> |                         |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|
| <b>Types de traitement des heures additionnelles</b>                                   | <b>Tous les centres</b> |            |
|                                                                                        | <b>N</b>                | <b>%</b>   |
| Reprises en temps                                                                      | 32                      | 59         |
| Bénévolat                                                                              | 12                      | 22         |
| Rémunérations                                                                          | 10                      | 19         |
| <b>Total</b>                                                                           | <b>54</b>               | <b>100</b> |

### **Les heures additionnelles selon les postes**

Dans l'ensemble, près du tiers des postes occupés par des employés demande régulièrement des heures de travail additionnelles (31,5%) et plus de quatre sur dix en demandent occasionnellement. Les proportions à en effectuer rarement (15,8%) ou jamais (9,5%) sont nettement plus faibles. Les disparités demeurent en outre importantes en fonction des postes occupés (Tableau 16). Ainsi, les postes de Direction générale et de Direction artistique sont plus susceptibles de nécessiter des heures additionnelles de travail. Les répondants déclarent à cet égard que ces deux postes demandent pratiquement toujours d'en effectuer régulièrement, au rythme de quelques heures par semaine, ou occasionnellement, quelques fois par mois. La tâche de DG apparaît particulièrement exigeante à cet égard : plus de la moitié de ces postes nécessitent des heures additionnelles sur une base hebdomadaire (54%) et presque tous les autres l'exigent sur une base mensuelle (40%). Ces proportions sont semblables, quoiqu'inversées dans le cas des postes de Direction artistique : quatre sur dix exigent régulièrement des heures additionnelles et plus de la moitié l'exige occasionnellement (56%).

| <b>Tableau 16 : Temps de travail additionnel accordé selon le poste occupé</b> |           |              |           |              |           |              |           |              |                     |              |                       |              |                 |              |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|---------------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Temps additionnel accordé                                                      | DG        |              | DA        |              | DP        |              | DC        |              | Personnel technique |              | Soutien administratif |              | Tous les postes |              |
|                                                                                | N         | %            | N         | %            | N         | %            | N         | %            | N                   | %            | N                     | %            | N               | %            |
| Régulièrement                                                                  | 28        | 53,8         | 18        | 40,0         | 7         | 24,1         | 8         | 22,9         | 6                   | 15,8         | 3                     | 13,0         | 70              | 31,5         |
| Occasionnellement                                                              | 22        | 42,3         | 25        | 55,6         | 12        | 41,4         | 15        | 42,9         | 14                  | 36,8         | 8                     | 34,8         | 96              | 43,2         |
| Rarement                                                                       | 2         | 3,8          | 2         | 4,4          | 9         | 31,0         | 11        | 31,4         | 7                   | 18,4         | 4                     | 17,4         | 35              | 15,8         |
| Jamais                                                                         | 0         | 0,0          | 0         | 0,0          | 1         | 3,4          | 1         | 2,9          | 11                  | 28,9         | 8                     | 34,8         | 21              | 9,5          |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>45</b> | <b>100,0</b> | <b>29</b> | <b>100,0</b> | <b>35</b> | <b>100,0</b> | <b>38</b>           | <b>100,0</b> | <b>23</b>             | <b>100,0</b> | <b>222</b>      | <b>100,0</b> |

En revanche, l'exigence d'heures additionnelles, quoique bien présente, apparaît sensiblement plus faible chez les responsables de production ou des communications : près du tiers en effectueraient rarement (31% et 31,4% respectivement), contre moins du quart qui le font régulièrement. La proportion d'heures additionnelles exigées sur une base occasionnelle n'en demeure pas moins importante : plus de 4 employés sur dix à ces postes seraient dans ce cas (respectivement 41,4% et 42,9%).

Les postes de soutien technique ou administratif sont quant à eux plus susceptibles de ne pas exiger de travail additionnel (plus ou moins la moitié de ces postes) ou à n'en exiger que rarement (plus ou moins 18%). Il reste que, là aussi, le taux élevé d'heures additionnelles mensuelles (plus du tiers des employés à ces postes, soit respectivement 36,8 et 34,8%) et hebdomadaires (15,8% et 13%) demeure significatif.

\*\*\*\*\*

## LE SONDAGE EN RÉSUMÉ

### LES C.A.

#### Nombre de postes

- ✓ 6,7 postes en moyenne prévus par centre.
- ✓ 10% de l'ensemble des postes prévus sont vacants.

#### Profils professionnels

- ✓ Environ la moitié des membres de c.a. sont artistes (47%).
- ✓ Environ 7 sur 10 sont des professionnels du secteur de la culture (72%), incluant artistes, travailleurs en art actuel et travailleurs d'autres secteurs des arts et de la culture.
- ✓ Environ 1 administrateur sur 10 provient du secteur de l'enseignement collégial et universitaire, et 1 sur 10 de celui de l'administration, commerce, finance et droit.

#### Durée des mandats

- ✓ Une minorité siège depuis plus de 5 ans : 2 administrateurs sur 10 (21%)
- ✓ 4 administrateurs sur 10 siègent depuis moins de 2 ans et 4 sur 10 depuis 2 à 5 ans.

## LE PERSONNEL PERMANENT

### Nombre

- ✓ 3,4 permanent en moyenne par centre; la moitié des centres dispose d'au moins 3 employés permanents.
- ✓ Environ 1 centre sur 10 n'a aucun employé permanent et 2 sur 10 n'en ont qu'un seul.
- ✓ Une minorité a plus de 6 employés : 1 centre sur 10.
- ✓ Avoir plus de 10 permanents reste l'exception.

### Caractéristiques socioprofessionnelles

- ✓ **Groupes d'âge.** Répartition équilibrée : 4 sur 10 ont moins de 35 ans, 4 sur 10 ont entre 35 et 49 ans et 2 sur 10 ont 50 ans ou plus.
- ✓ **Ancienneté d'emploi au centre.** Plus de 6 permanents sur 10 = moins de 5 ans, et près de 4 sur 10 = moins de 2 ans. Minorité non négligeable depuis 10 ans ou plus : 2 permanents sur 10.
- ✓ **Expérience préalable** en milieu culturel. Plus de 4 travailleurs sur 10 = plus de 10 ans dans le secteur culturel, dont près de la moitié depuis plus de 20 ans.
- ✓ **Scolarité.** Forte prédominance de diplômés universitaires : près de 9 sur 10 (85%) au moins un diplôme de 1<sup>er</sup> cycle, et près de la moitié un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle ou plus.
- ✓ **Filières professionnelles.** Prédominance des arts visuels, médiatiques ou numériques, plus de 4 fois sur 10 ; mais aussi histoire de l'art et/ou muséologie, plus de 2 fois sur 10, et autres domaines d'études culturelles (14%) et des SHS (10%).

### Activités parallèles

- ✓ % d'employés exerçant une activité artistique professionnelle : 51%.
- ✓ % exerçant d'autres activités professionnelles liées au domaine de la culture : 44%.
- ✓ % exerçant d'autres activités professionnelles non liées à la culture : 19%.
- ✓ % n'exerçant aucune autre activité professionnelle : 20%

### Cumul de postes au centre

- ✓ Ratio du nombre de postes par employé : 1,3 poste en moyenne.
- ✓ Un même poste peut être occupé par plus d'un employé : certains postes de direction peuvent compter sur 2, voire 3 personnes.
- ✓ Une même personne peut conjuguer plus d'un poste : le cumul de postes concerne 20% des permanents.
- ✓ Les postes de Direction générale (DG) et de Direction artistique (DA), les plus fréquents à être permanents, sont très souvent conjugués ; c'est le cas de 4 centres sur 10. Un ensemble d'autres configurations de cumuls impliquant des postes de direction ou de coordination sont aussi possibles.

### Postes occupés et activités parallèles

- ✓ La tendance à conjuguer des activités artistiques à l'emploi au centre est au plus fort dans les postes de direction de production et au plus faible dans ceux de DG.
- ✓ Les postes de direction générale, de direction artistique et de direction des communications sont plus susceptibles d'être occupés par des individus exerçant d'autres activités liées au secteur culturel.
- ✓ D'autres activités non liées au secteur culturel sont plus susceptibles d'être exercées en parallèle par le personnel occupant des postes de direction de production et, plus encore, par ceux occupant des postes de soutien administratif.

**Temps de travail rémunéré**

- ✓ Seul le tiers des permanents sont à temps complets, rémunérés sur une base de 30h ou plus par semaine.
- ✓ Près de la moitié des employés (45%) est plutôt rémunérée entre 20h et 29h/semaine et deux employés sur dix travaillent moins de 20h/sem.

**Heures additionnelles de travail**

- ✓ Pratique courante : 7 répondants sur 10 affirment que les employés en effectuent régulièrement, au rythme de quelques heures par semaine (25%), ou occasionnellement, au rythme de quelques heures par mois (45%).
- ✓ Généralement non rémunérées : la reprise en temps constitue de loin la forme de compensation la plus courante (59%) et le travail bénévole une pratique plus fréquente que la compensation monétaire.

**Heures additionnelles selon le poste occupé**

- ✓ Les postes de DG et de DA en nécessitent plus souvent.
- ✓ La tâche de DG est plus exigeante : plus de la moitié de ces postes exigent des heures additionnelles chaque semaine (54%) et presque tous les autres l'exigent chaque mois (40%).
- ✓ La situation des postes de Direction artistique est semblable, mais les proportions sont inversées : 4 fois sur 10, ces postes exigent des heures additionnelles chaque semaine et, plus de 5 fois sur 10, chaque mois (56%).
- ✓ Les postes de soutien technique ou administratif sont plus souvent susceptibles de ne pas exiger de travail additionnel. Toutefois, le taux d'heures additionnelles accordées mensuellement ou hebdomadairement demeure élevé : plus ou moins la moitié de ces postes l'exige.

**LES EMPLOYÉS CONTRACTUELS****Nombre**

- ✓ La quasi-totalité des centres a recours à des contractuels (94,4%).
- ✓ 8 centres sur 10 en déclarent au moins 3 ; 4 sur 10 en déclarent au moins 6 ; et une minorité significative en déclare plus de 10 (15%).
- ✓ 6 contractuels par centre en moyenne.
- ✓ La moitié des centres a recours à au moins 4 employés contractuels (médiane).

**Services et tâches**

- ✓ Principalement le montage d'exposition et les services techniques : 9 centres sur 10.
- ✓ Trois types de tâches et services concernent chacun plus ou moins 6 centres sur 10 : a) révision et traduction ; b) comptabilité et autres services administratifs ; c) graphisme.
- ✓ Deux types de poste concernent chacun 4 centres sur 10 : a) gestion numérique (webmestre) ; b) médiation culturelle.
- ✓ Des postes de coordination (projets spéciaux, commissariat, communication) concernent 3 centres sur 10.
- ✓ Trois types de services contractuels restent marginaux (moins d'un centre sur dix) : a) Accueil, entretien et gardiennage ; b) Formation et consultation RH ; c) Documentation.



## Chapitre 2 : Les entretiens

En vue d'approfondir les résultats du sondage, seize entretiens en profondeur ont été réalisés auprès d'un échantillon raisonné de responsables de centres d'artistes<sup>22</sup>. Ces derniers occupaient généralement des postes de direction ou de codirection<sup>22</sup>. Ces entretiens d'une durée de 90 minutes ont été menés par les deux professeurs-chercheurs assistés de deux étudiantes.

Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir les perceptions de la situation actuelle en matière d'organisation du travail et de ressources humaines, ainsi que d'explorer l'évolution possible des centres d'artistes face aux problèmes rencontrés. Ces informations de nature qualitative permettent une compréhension des dynamiques internes en matière d'organisation du travail. Elles conduisent aussi à sonder l'opinion des responsables de centre face à un certain nombre de pistes de solutions en matière d'organisation du travail, de développement des RH, de financement, de mutualisation des ressources et de mission des centres.

Cette section vise à décrire et à contextualiser l'échantillon retenu en fonction de ses principales caractéristiques. À cette fin, on y présente successivement la population rencontrée en fonction de trois perspectives. La première concerne les critères de sélection utilisés en amont pour assurer la diversité de l'échantillon et représenter la variété de situations dans lesquelles évoluent les membres du RCAAQ. Ces critères *a priori* sont de nature historique, géographique, financière ou liée aux activités et missions des centres. La seconde perspective concerne un certain nombre de caractéristiques émergentes en aval, au fil des entretiens, qui ont été jugées pertinentes *a posteriori* pour interpréter les propos recueillis. Il s'agit de marqueurs internes à la gestion des centres qui concernent l'organisation du travail et des ressources humaines ainsi que d'autres indicateurs spécifiques, tel le statut résidentiel en tant que propriétaire ou le statut d'organismes de bienfaisance. Bien que ces caractéristiques n'aient pas déterminé la sélection, elles sont apparues suffisamment structurantes pour être prises en considération d'entrée de jeu. Le tableau placé à la fin de cette section regroupe ces deux premiers types d'indicateurs. Il les associe également à un troisième type de perspective. Cette dernière correspond à trois groupes distingués, à la suite de nos analyses, en fonction de la perception de la situation d'ensemble du centre par le responsable rencontré. Ces « groupes de perception » sont des catégories analytiques qui s'organisent sur la base du niveau des difficultés perçues et exprimées par ces répondants face à la situation : un groupe A dit « vulnérable » se démarque ainsi par sa situation de plus grande vulnérabilité ; le groupe B, « en redressement », se démarque par le fait que ses membres vivent ou ont vécu récemment un processus de stabilisation formel ; un groupe C dit « résilient » fait quant à lui état de meilleures dispositions pour faire face aux vents contraires et son évolution prévisible apparaît favorable ou plus stable. Cette section décrit successivement chacune des perspectives.

---

<sup>22</sup> On rencontre deux exceptions où les répondants sont des membres du c.a. Les dénominations exactes des postes de direction sont les suivantes : Direction générale ou Direction (5 répondants), Direction générale et artistique (5 répondants) et Codirection générale ou Codirection (4 répondants). Étant donné la diversité des titres des personnes rencontrées, nous utiliserons généralement le terme de « responsable » pour désigner cet ensemble.

## 2.1 LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Les répondants ont été sélectionnés en fonction de six critères visant à assurer la diversité de l'échantillon. Un premier de nature historique concerne la date de création des centres, avant ou depuis 1996, une date identifiée dans l'étude précédente de l'INRS comme apogée et point tournant du développement de ces structures artistiques. La majorité des seize centres à l'étude (10/16) ont ainsi été créés avant 1996. Les centres créés au cours de la décennie 1980 (6), aussi nombreux que ceux créés depuis 1996, représentent à cet égard une période particulièrement prolifique.

Un second critère de nature géographique concerne la distribution géographique des centres répondants. La moitié d'entre eux est implantée à l'extérieur des grandes régions de Montréal (6) et de Québec (2), le quart provenant d'autres agglomérations urbaines régionales (4), et un autre quart de régions rurales ou ressources (4).

Deux autres critères concernent le financement. Le premier a trait à la hauteur plus ou moins élevée du budget mobilisé. À cet égard, les répondants se répartissent presque également entre les quatre grandes catégories de revenus utilisées pour les sélectionner : plus ou moins le quart d'entre eux disposent respectivement de moins de 100k\$ (3), de 100k\$ à 250k\$ (4), de 251k\$ à 400k\$ (5) et de plus de 400k\$ (4). Le second critère financier a trait quant à lui au fait d'être ou non subventionné à la mission (ou au fonctionnement). Ce mode de financement est généralement reconnu comme un élément stabilisateur, structurant et stratégique en matière de financement et de développement des centres. À cet égard, la grande majorité de l'échantillon (11) dispose d'au moins une forme de financement à la mission octroyé par l'un ou l'autre des grands organismes subventionneurs impliqués sur le territoire québécois (CALQ, CAC et certaines villes), mais une minorité significative n'en bénéficie pas (5). De plus, si le CALQ demeure la source la plus fréquente des subventions à la mission (11), les villes (9) et le CAC (8) tiennent également un rôle.

Les deux derniers critères de sélection ont trait à la mission des centres. Le premier concerne leurs mandats en regard de la production et de la diffusion, le second a trait aux activités, pratiques et disciplines promues ou soutenues par les centres. Sur le premier plan, les répondants se définissent majoritairement comme des organismes de diffusion (9) ou de production et diffusion (4), une minorité se concentrant exclusivement sur les fonctions de production (3). Au niveau des pratiques et disciplines, la forte majorité se présente comme diffuseur et/ou producteur d'art visuel (7), d'arts visuels actuels (5) ou d'arts visuels multi ou interdisciplinaire (3). Un seul centre s'associe à la production et diffusion d'art médiatique (cinéma et vidéo). À noter : aucun des centres ne se définit nommément en fonction des arts numériques.

## 2.2 LES CARACTÉRISTIQUES ÉMERGENTES

Plusieurs autres caractéristiques ont émergé en cours de route. Bien que celles-ci n'aient pas déterminé la sélection, elles fournissent des informations utiles pour mieux contextualiser les propos. Plusieurs de ces indicateurs concernent directement l'organisation du travail et des RH, fournissant des indications sur les équipes d'employés, les c.a. et le membrariat. Le statut résidentiel (propriétaire/copropriétaire, locataire/colocataire, sans domicile fixe), ainsi que l'obtention du

statut d'organisme de charité (bienfaisance), sont également apparus comme des marqueurs importants sur le plan de la gestion interne des ressources matérielles et humaines. Notons que la majorité des centres répondants sont des membres actifs du RCAAQ (14), et que deux centres sont plutôt des membres affiliés.

**Les équipes permanentes.** La permanence est une dimension importante de la structure des équipes de travail. À cet égard, l'échantillon est conforme aux données du sondage. La moitié de l'échantillon est formée d'équipes de 3 ou 4 employés permanents (4 cas chacun). Un autre quart de l'échantillon (4) est au contraire formé de plus petites structures d'un ou deux permanents, ou de « quasi permanents » : en effet, les permanents de deux de ces très petits centres sont en fait des contractuels embauchés sur une base annuelle, mais renouvelés de façon récurrente d'année en année. À l'autre extrême, un dernier quart de l'échantillon regroupe de plus grandes structures de cinq permanents ou plus : deux de ces centres en comptent cinq ou six, deux autres, onze et douze. Bon nombre de ces postes se révèlent à temps partiel (i.e : moins de 30 heures par semaine). La plupart des centres ont aussi recours à des contractuels embauchés pour des termes de courte durée.

**Le membrariat.** Ceci est un indicateur intéressant de l'implication bénévole et de la mobilisation communautaire. À cet égard, un seul centre n'a aucun membre et il s'agit en fait de l'un des deux centres de notre échantillon à être membres affiliés du RCAAQ plutôt que membres actifs. Tous les autres centres déclarent au moins une vingtaine de membres (15/16). Parmi ces derniers, on distingue trois sous-groupes de tailles à peu près égales : de 20 à 30 membres (5), de 40 à 60 membres (6) et de plus de 80 membres (4). Au sein de ce dernier sous-groupe, deux centres se distinguent par un nombre relativement important de membres déclarés (150 et 300 respectivement) ; l'un d'eux est aussi un des membres affiliés du RCAAQ.

**La structure des c.a.** est un troisième indicateur utile. Ceux de notre échantillon s'échelonnent de 5 à 10 participants, la moitié des centres prévoyant 7 postes (8/16) et plus de la moitié au moins 7 (13/16). Quelques postes demeurent aussi parfois à combler (5 cas déclarés). La quasi-totalité des c.a. est formée d'une majorité d'artistes (15/16) et, dans quelques cas (3/16) tous les postes sont occupés par des artistes. Les autres filières professionnelles mentionnées sont le plus souvent associées à d'autres domaines des arts visuels (4 : histoire de l'art, galeries, commissariat) ou de la culture (4 : communications, gestion culturelle, travailleur culturel). On rencontre aussi parfois des participants issus des milieux de la gestion des RH (3), de la comptabilité (3), du droit (2), de l'enseignement collégial (2), de la sociologie (1), de la santé (1) ou de l'entreprise (1).

**Les responsables.** Certaines caractéristiques des responsables rencontrés fournissent des indications importantes en regard de la gouvernance et de la gestion interne des centres. **Ancienneté.** Ces directions sont généralement jeunes et récentes : au moment des entretiens, une douzaine disposait de postes de direction depuis moins de quatre ans (2020) – soit depuis la crise pandémique –, dont une majorité (7/12) n'était en poste que depuis deux ans ou moins ; deux d'entre eux n'occupaient d'ailleurs pas un poste de direction en bonne et due forme, mais plutôt un poste de coordination, un membre du c.a. agissant dans leur cas à titre d'interlocuteur principal. **Temps de travail rémunérés.** Leur nombre d'heures rémunérées est un second indicateur à considérer. S'il s'agit généralement de permanents à temps plein (9/16 sont rémunérés au moins 30 h/sem.),

une importante minorité n'en demeure pas moins à temps partiel (7/16) : plus de quatre responsables sur dix (44%) sont dans ce cas, la plupart rémunérés pour l'équivalent de 4 jours par semaine (5/7), les autres pour trois jours (2/7). Ajoutons que quelques responsables à temps plein peuvent moduler leur temps de travail sur une base saisonnière (ne travaillant par exemple que l'été ou que l'hiver). **Le titre des postes occupés.** Ces titres traduisent deux réalités soulignées par le sondage, et deux marqueurs importants de la structure organisationnelle des centres, à savoir la fréquence de la conjugaison des postes de direction générale et artistique, ainsi que celle des codirections. Les responsables interviewés sont notamment aussi nombreux à occuper des postes de Direction générale (ou de Direction), que des postes où les Directions générale et artistique sont fusionnées (5/16 dans chaque cas). La pratique de codirection est pour sa part presque aussi répandue que ces deux formes précédentes de direction : le quart des centres participants étaient dans ce cas (4/16) et quelques autres envisageaient aussi cette possibilité. On rencontre à cet égard différentes configurations : les cas de codirections peuvent associer codirection générale et codirection artistique (B-2), codirection artistique et codirection administrative (C-1), codirection générale administrative et codirection générale artistique (B-4), voire trois postes de codirections générales (B-3 : programmation, communication, opérations).

**Le statut résidentiel.** La propriété de l'immeuble et les enjeux d'immobilisation ou de relocalisation qui en sont parties prenantes sont apparus comme des éléments moteurs de la dynamique organisationnelle des centres. Être propriétaire de son propre immeuble est un facteur important de stabilité ou, selon les termes mêmes d'un répondant, de crédibilité financière. Une fraction importante de l'échantillon (7/16) – correspondant à plus de quatre centres sur dix (44%) – est ainsi propriétaire ou copropriétaire de son immeuble, parfois à titre de membre d'une Coopérative qui leur reloue les locaux. Plusieurs projets d'immobilisation ou de relocalisation, en cours ou avortés, sont également mentionnés par un quart des centres (A-4, B-1, B-3, C-3). Un de ces centres ne possède qu'un bureau et, en attente de relocalisation, mène ses activités à l'extérieur (C-3). Un centre restait quant à lui, de façon plus ou moins volontaire, sans domicile fixe (A-1).

**Le statut d'organisme de bienfaisance.** Le quart de l'échantillon a réussi à obtenir ce statut (4/16 : A-3, C-3, C-6, C-7) leur permettant en théorie de générer des revenus autonomes (dons déductibles d'impôts, licences de bingo, etc.), quoique sans toujours savoir ou pouvoir en tirer vraiment profit.

## 2.3 LES TYPES DE SITUATION ET LES GROUPES DE PERCEPTION

Les entretiens avec les responsables de centres portaient sur leurs perceptions de la situation actuelle et future en matière d'organisation du travail et de ressources humaines, ainsi que d'enjeux étroitement liés tels que le financement des opérations, la mutualisation des ressources et la mission de l'organisme.

L'analyse des propos a conduit à distinguer trois groupes de centres en fonction du niveau de difficulté perçu et exprimé par les répondants face à la situation d'ensemble de leur organisme. Ces trois groupes sont de taille variable : le groupe A dit « vulnérable » correspond à près du tiers de l'échantillon (5 centres) ; le groupe B « en redressement » représente le quart de l'échantillon (4 centres) ; le groupe C, « résilient », rassemble quant à lui près de la moitié de l'échantillon (7 centres). Notons que les deux membres affiliés de notre échantillon font tous deux partie de ce

dernier groupe ; en s'en tenant aux seuls membre actifs, le groupe résilient regroupe plutôt 5 centre correspondant au tiers de l'échantillon. Avant d'aborder les résultats spécifiques des entretiens, il vaut la peine de présenter brièvement chacun des groupes en regard de ces perceptions et des principaux indicateurs mentionnés précédemment.

### **Groupe A : Les centres vulnérables**

**Localisation (date de création).** A-1 : Région rurale (2011) ; A-2 : Agglomérations urbaines régionales (1997) ; A-3 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1984) ; A-4 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1988) ; A-5 : Région rurale (1974).

La forte majorité de ces centres (4/5) ne bénéficie d'aucune aide au fonctionnement<sup>23</sup>. À une exception près, ils disposent d'une nouvelle direction qui a pris le relais au pied levé à la suite du départ inattendu ou forcé de la précédente direction ; toutes ces directions sont à temps partiel. En revanche, ni l'ancienneté des centres, ni leur situation géographique, ni le nombre de permanents, ni le fait d'être propriétaire de son lieu d'opération ne semblent être gage de stabilité ou prémunir des difficultés. Ainsi, leur création date le plus souvent d'avant 1990 (3/5), parfois d'avant 1980 (1/5). De plus, on trouve dans ce groupe aussi bien un centre parmi les plus récents (2011), sans personnel permanent ni domicile fixe, qu'un centre parmi les plus anciens (1974) doté d'un nombre important d'employés permanents (6), ainsi qu'un autre qui, propriétaire de son immeuble, a déjà pu disposer d'un abondant personnel permanent avant de devoir y renoncer. La situation géographique ne semble pas non plus être un facteur significatif : ils sont disséminés aussi bien dans de grandes agglomérations (3/5), dont Montréal et Québec, qu'en milieu rural (2/5). Ajoutons cependant que tous ces centres disposent de budgets de moins de 250k\$ et que deux d'entre eux disposent de moins de 100k\$.

Ces centres apparaissent en péril aux yeux mêmes des responsables rencontrés. Ainsi, leurs responsables se disent « en mode survie », à la limite de l'action bénévole (A-1) ou en « situation très précaire » sur le plan des RH (A-4), le plus souvent après une perte de financement (A-5, A-3) découlant du départ surprise (A-2, A-3) ou du renvoi (A-5) de la direction précédente, et de la difficulté de lui trouver un.e remplaçant.e ou un.e successeur.e. La situation financière décrite comme « dramatique » (A-4, A-5) peut même pousser certains centres parmi les plus anciens à envisager sérieusement, sinon positivement, une fusion avec d'autres centres d'artistes (A-4). Et bien que des solutions aient pu être envisagées, la plupart éprouvent « une grande difficulté à se projeter dans l'avenir » (A-2). En effet, le sous-financement « empêche le centre de s'établir et de grandir, de planifier d'avance la programmation et de pérenniser les activités [...] Il n'y a pas de récurrence financière présentement, il n'y a pas de stabilité [...] on obtient un projet, on regarde, OK, ça va représenter à peu près combien de temps, qui a [parmi les membres] la capacité, la disponibilité pour le faire ? [...] c'est beaucoup de débrouille » (A-1). Il s'agit donc surtout de « re-

---

<sup>23</sup> Précisons que, lors du dernier concours d'aide au fonctionnement du CALQ, deux des centres de ce groupe se sont abstenus de tenter leur chance (jugant mal y cadrer) et deux autres se sont vu refuser celle dont ils disposaient déjà ; un seul centre plus ancien, établi en milieu métropolitain et déjà bénéficiaire, n'a obtenu quant à lui qu'une légère augmentation.

construire le centre petit à petit pour tenter d'aller chercher du financement des organismes subventionnaires [...]. L'enjeu principal consiste à stabiliser l'organisme, combler le déficit et reconduire sa mission », et cela demande beaucoup de travail bénévole (A-2).

Sur le plan de l'organisation du travail, les ressources humaines disponibles sont minimales. Ainsi, deux des cinq centres ne disposent d'aucun employé permanent, incluant à la direction (A-1, A-4) et, dans un autre cas, seul le poste de direction est permanent (A-2). Les deux autres centres qui disposaient jusqu'ici de plus nombreux permanents (3 et 6) doivent quant à eux envisager de nombreuses suppressions de postes à la suite de la perte de leur financement au fonctionnement (A-3, A-5). Ajoutons qu'à une exception près (A-3), toutes les directions de ce groupe sont employées à temps partiel (à raison de trois ou quatre jours/semaines) plutôt qu'à temps plein ; dans un cas (A-1), le centre opère principalement en été, les heures de travail de la seule employée, qui travaille à distance, étant plus réduites encore en hiver (10h/sem.). Mentionnons qu'au niveau de la structure du c.a., et de la gouvernance du centre, deux des centres du groupe (A-1, A-2) font partie des trois centres de l'échantillon dont le c.a. est formé essentiellement d'artistes.

Le souhait le plus fréquent au sein de ce groupe concerne la stabilisation du personnel, dont on veut freiner l'attrition ou augmenter le temps de travail rémunéré, et auquel on souhaite accorder la « permanence ». On y formule aussi de façon récurrente un besoin de formations et d'accompagnement (A-1, A-3, A-5). Il peut s'agir d'obtenir des ressources et de l'aide en gestion, un modèle de contrat, une grille de questions d'entrevues, d'établir une liste de tâches et de responsabilités, d'avoir une « boîte à outils de l'employeur » (A-1). Il peut aussi s'agir de solliciter une expertise externe pour développer spécifiquement le financement philanthropique (A-3). On pointe de plus un rôle spécifique pour le RCAAQ : formations, coaching, rencontre professionnelle entre centres de production, accompagnement (A-5).

## **Groupe B : Les centres en redressement**

**Localisation (date de création).** B-1 : Région rurale (2008) ; B-2 : Agglomérations urbaines régionales (1979) ; B-3 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1973) ; B-4 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1998).

Les quatre centres de ce groupe sont généralement mieux dotés que les précédents : tous disposent d'au moins une forme de subvention à la mission, trois d'entre eux en obtiennent même des trois paliers gouvernementaux ; de plus, à une exception près, leurs budgets se situent au-delà de 250k\$. Tous disposent d'au moins deux employés permanents, l'un d'eux en compte même plus d'une dizaine. Les directions et codirections sont généralement à temps plein (3/4). Le volume de ressources humaines disponibles n'explique donc pas nécessairement la nature des difficultés à surmonter, pas plus d'ailleurs que la hauteur du financement : on trouve en effet dans ce groupe aussi bien un centre émergent parmi les moins riches (B-1, à moins de 100k\$) qu'un centre bien établi parmi les mieux dotés (B-4, à plus de 400k\$). Ces quatre centres de générations différentes – deux d'entre eux sont établis depuis les années 1970 (B-2, B-3), un autre depuis la fin des années 1990 (B-4), un dernier depuis la fin des années 2000 (B-1) – adoptent généralement une structure en codirection ; l'exception (B-1) ne compte en l'occurrence que deux employés dont la relation reste de nature horizontale et collégiale plutôt qu'asymétrique et hiérarchique.

Leur principal point commun est de disposer de (co)directions très récentes engagées, dans le contexte d'une crise liée à l'organisation du travail, pour stabiliser et redresser la situation, voire pour « relever » le centre (B-1). Comme pour le groupe précédent, plusieurs ont en effet connu récemment des crises dont l'élément déclencheur tient au départ de l'ancienne direction par suite d'épuisement professionnel et manque de financement (B-1) ou d'un renvoi-démission directement lié à des conflits internes (B-2, B-3, B-4). Ceci force l'implication active du c.a. et, à la suite de conflits ouverts, peut même entraîner sa remise en question et son renouvellement complet (B-3, B4). Ces conflits concernent des conditions salariales jugées insuffisantes ou une ambiance de travail jugée toxique, mais conjuguent aussi souvent les deux dimensions. Ces conflits, qui prennent parfois une tournure idéologique, favorisent une remise en question frontale de la distribution des pouvoirs au sein de l'organisation, conduisant à une clarification voire à un réaménagement des rôles (B-3, B-4). Des mesures de redressement ou d'apaisement ayant été prises, la situation paraît toutefois s'être stabilisée ou en voie de l'être. Ces mesures concernent d'abord l'embauche d'une nouvelle direction ou codirection centrée sur la compétence administrative, notamment en matière de RH, dans la perspective de résorber la crise et de passer à autre chose. Ces démarches impliquent aussi souvent la médiation d'expertises externes spécialisées en RH et gestion communautaire (B-3, B-4). Tout ceci entraîne dans la foulée une réflexion plus substantielle sur la structure organisationnelle du centre et sa mission.

Ainsi, l'un de ces organismes (B-1) dont la mission initiale est de couvrir et représenter la production artistique de l'ensemble d'un vaste territoire sera amené à recentrer son action sur deux portions ciblées de ce territoire et à privilégier l'excellence des dossiers artistiques indépendamment de l'origine régionale, tout en envisageant et développant de nouvelles offres ancrées dans le territoire desservi : résidences ponctuelles disséminées sur le territoire, ateliers de sérigraphie destinés aux artistes et à la population immédiate. Ces modifications de mission sont elles-mêmes rendues possibles grâce à des aménagements au niveau des RH : augmentation du salaire de la direction, embauche d'un nouvel employé à la coordination, coordination virtuelle des opérations à partir de deux sites éloignés. Cette évolution est supportée par l'implication active de membres du c.a. externes au milieu artistique et ayant des profils de gestionnaires du secteur public.

Dans un second cas (B-2), la mise en place par la nouvelle responsable d'un ensemble de mesures liées à la gestion des RH conduira à l'adoption d'une politique précisant les modalités et conditions de travail (embauche, horaires, congés, rupture de contrat, santé-sécurité, rémunérations, feuille de temps). Ceci ne règlera pas pour autant tous les problèmes ; des tensions demeurent notamment entre c.a., codirection générale et codirection artistique. La répondante envisage à cet égard une mesure de nature structurelle qui ne ferait pas nécessairement l'unanimité, soit la fusion des postes de codirections générale et artistique en une seule et même direction générale et artistique. Ceci aurait le double avantage de réduire la charge financière du centre et de permettre l'augmentation du salaire du nouveau poste, au risque cependant de remettre en question le modèle collégial et l'équilibre fragile entre administratif et artistique.

Le troisième cas (B-3) conduit à une solution tout aussi structurelle, quoiqu'inverse. Dans ce cas, la crise qui découle d'une ambiance de travail jugée toxique conduit à l'énoncée d'une politique anti-harcèlement et à une restructuration qui, visant à rehausser le statut de l'équipe initiale d'employés, transforme quatre postes de coordination en (co)direction tricéphale ; ceci permet

d'augmenter le salaire de l'équipe tout en préservant le modèle non hiérarchique, ou hétérarchique, promu par le centre. Cette démarche conduit aussi à une réflexion sur le rôle du c.a., voire sa nécessité. Dans le cadre de l'exercice de planification stratégique amorcée avec le nouveau c.a., la participante souligne avoir « [...] commencer à discuter [ce] rôle du c.a. parce [...] qu'il y a comme [...] la définition légale de c'est quoi le rôle du c.a., mais [...] il reste beaucoup d'interprétation, donc [...] actuellement on n'a pas vraiment un rôle bien défini pour le c.a. [...] on a cette structure non-hiérarchique, mais en même temps, à cause des subventionneurs, on doit avoir un c.a. qui est absolument une structure [...] hiérarchique [...] ». À cette tension structurelle entre codirection quotidienne des opérations et c.a. s'ajoute une réflexion sur la pertinence d'avoir autant d'espaces de diffusion (à Montréal). On souhaite notamment « élargir la définition de la diffusion » pour ne plus seulement diffuser de l'art, et des expositions, mais aussi des idées, en créant un espace pour que la communauté artistique puisse se rassembler et échanger.

Le dernier cas (B-4) illustre, tout comme le précédent, un processus de clarification et de redéfinition des postes ; le processus implique toutefois la création de nombreux nouveaux postes permanents, plutôt que leur attrition. Les raisons de la crise à l'origine de la démarche sont liées directement aux conditions de travail et de rémunération et la crise met également en cause les relations de pouvoir et les asymétries entre catégories d'acteurs impliqués : c.a., codirections, employés « prolétaires ». L'un des objectifs principaux de la démarche de sortie de crise amorcée par la nouvelle codirection est notamment de « centrer les postes sur les besoins de l'organisme plutôt que sur les compétences individuelles des personnes occupant ces postes », ceci en vue de faciliter les remplacements et la continuité des opérations en cas de départs. Cela conduit également la codirection à amorcer une réflexion sur les moyens d'impliquer les membres dans une approche d'autogestion, en s'inspirant des principes fondateurs des centres d'artistes. En réponse à une démobilisation des membres et à une perte de sens en raison de la crise, l'enjeu est de déterminer ce qui reste pertinent aujourd'hui dans ce modèle. Comment finalement actualiser la mission et le modèle du centre d'artiste ?

Plusieurs souhaits, enjeux et solutions possibles identifiés par ces participants reprennent ceux du groupe précédent. La réflexion en matière de RH, de financement ou de mutualisation apparaît néanmoins souvent plus détaillée, plus précise ou plus avancée, étant donné l'implication active des participants dans de telles démarches. La plupart ayant recouru à des ressources externes lors de ces crises (B-2, B-3, B-4), les participants semblent néanmoins partagés quant aux avantages respectifs de développer ce type de ressources à l'interne (via la formation continue) ou de poursuivre avec des consultants et une expertise externe (souvent coûteuse). La plupart sont néanmoins favorables, voire très favorables, à une diversification des profils professionnels des membres de leur c.a. La question du développement de revenus autonomes est elle aussi un enjeu généralisé : ceux tirés de la philanthropie suscitent chez tous les participants un même mélange d'attrait et de scepticisme ; ceux tirés de revenus d'exploitation apparaissent plus porteurs, gages d'une meilleure autonomie. Plusieurs propositions sont avancées à cet égard, qui impliquent un renouvellement de l'offre de service, tels des ateliers spécialisés, des résidences d'artistes, des activités de médiation culturelle ; plusieurs de ces projets impliquent en outre un engagement du centre auprès des communautés locales, du système scolaire et des collèges et universités. L'un suggère notamment des prêts d'espaces à des artistes qui voudraient donner des formations (que le centre n'instiguerait pas) et le développement de ponts avec les étudiants de

2e et 3e cycles via la création d'un prix. Le thème de la mutualisation, que la plupart connaissent, expérimentent et envisagent plutôt positivement, suscite également plusieurs réflexions et propositions précises, notamment en relation au partage d'une ressource spécifique en matière de gestion RH, mais aussi de postes de médiation culturelle ou d'espaces de production et diffusion. Les responsables interrogés envisagent généralement favorablement l'impact de telles évolutions sur leurs centres, sans pour autant toujours s'accorder sur ce plan avec les membres de leur propre c.a. (B-2).

## **Groupe C : Les centres résilients**

**Localisation (date de création).** C-1 : Agglomération urbaine régionale (1983) ; C-2 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1985) ; C-3 : Couronne de l'agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1991/2012) ; C-4 : Région rurale (1992) ; C-5 : Agglomération urbaine régionale (2003) ; C-6 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1975/2015) ; C-7 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (2018).

Ce groupe réunit deux types de centres qui illustrent du même coup deux formes de résilience. Un premier sous-groupe rassemble quatre centres à la réputation bien établie qui leur permet de faire face aux vents contraires (C-1, C-2, C-4, C-6). Le second rassemble trois centres « en croissance », de création généralement récente, mais dont l'évolution prévisible apparaît favorable (C-3, C-5, C-7). Malgré leurs différences, ils disposent le plus souvent de directions expérimentées : 3/4 chez les premiers, 2/3 chez les seconds. Notons qu'un seul de ces centres a adopté une structure en codirection (C-1), les responsables rencontrés occupant soit un poste de direction générale et artistique conjugué (C-2, C-3, C-4, C-5) soit de direction non spécifique (C-7).

Les centres de ce groupe ont été créés, et parfois recréés, à différentes époques. Tous les « centres établis » datent d'avant le début des années 1990 ; l'un d'eux, créé au milieu des années 1970, a été substantiellement refondé longtemps après sa création à la suite d'un processus de fusion-acquisition (2015) ; tous bénéficient par ailleurs d'au moins deux des trois sources habituelles de subvention au fonctionnement, la majorité bénéficiant des trois sources, certains comptant en outre sur des sources publiques, privées ou autonomes encore plus diversifiées.

Les « centres en croissance » datent quant à eux des années 2000 ; l'un plus ancien, créé dans les années 1990 en tant que galerie, ne s'est transformé en centre d'artiste que dans les années 2010. Moins favorisés que les précédents sur le plan de l'aide au fonctionnement, ils disposent de moins de sources publiques ; l'un d'eux ne bénéficie d'ailleurs d'aucune de ces formes de subvention (C-7), mais peut compter toutefois sur des revenus autonomes relativement élevés.

Ces centres sont basés à Montréal (C-2, C-7), à Québec (C-6), dans la couronne métropolitaine (C-3), dans des agglomérations urbaines régionales (C-1, C-5) et en milieu rural (C-4). Presque tous sont dotés d'un budget supérieur à 250k\$, l'exception à ce titre bénéficiant tout de même de l'aide des trois paliers<sup>24</sup>, tandis que trois des centres établis disposent de plus de 400k\$.

---

<sup>24</sup> C'est aussi l'un des centres à avoir connu après l'entretien la plus forte augmentation lors du derniers concours d'aide au fonctionnement du CALQ.

Sur le plan des RH, aucun des centres établis n'a moins de 4 employés permanents, deux d'entre eux en ayant 5 ou plus. Les centres en croissance disposent tous quant à eux de 3 ou 4 permanents. Les postes de direction sont généralement à temps plein (5/7) ; deux centres adoptent plutôt un horaire de 4 jours/semaine pour permettre à la direction de maintenir une pratique de création ou de production artistique. Trois des centres résilients font partie des quatre centres reconnus comme organisme de bienfaisance (C-3, C-6, C-7) ; deux d'entre eux font partie du sous-groupe « en croissance ». Tous les centres établis sont propriétaires ou copropriétaires de l'immeuble où ils logent et plusieurs des centres en croissance sont engagés dans des projets d'immobilisation ou des coopératives immobilières.

Plus d'un des centres du groupe s'éloigne du modèle traditionnel des centres d'artiste : en œuvrant en cinéma-vidéo plutôt qu'en arts visuels (C-6) ; en se définissant comme producteur d'expositions plutôt que diffuseur d'artistes (C-2) ; en se donnant pour mission d'offrir des stages professionnalisants aux artistes émergents et faciliter leur entrée dans la carrière (C-7) ; en offrant de recevoir des artistes en résidences sans objectifs de production ou de diffusion (C-4). Plus de la moitié du groupe est par ailleurs basé dans des régions où ils représentent une offre inédite d'art actuel (C-1, C-3, C-4, C-5), pour laquelle ils détiennent pour ainsi dire le monopole (C-1).

Malgré les aspects favorables, les responsables interviewés peuvent néanmoins se montrer fort critiques face à la situation actuelle des centres d'artiste. Plusieurs de leurs constats sur les conditions de travail, le financement ou les ressources humaines rejoignent de la sorte ceux des deux groupes précédents. Trois des organismes, dont deux établis, ont ainsi vécu récemment des transitions affectant les conditions de travail : succession problématique à une direction générale par intérim, dans un contexte de surcharge de travail, provoquant l'implication du c.a. et conduisant à séparer les fonctions de direction artistique et administrative, au profit d'un modèle en codirection (C-1) ; fusion de deux organismes, dont l'un ayant d'importants problèmes financiers a été en fait acquis et absorbé par l'autre (C-7) ; mandat de stabilisation (réussi) confié à la direction précédente, mais difficultés financières à venir suite à une hausse de loyer probable (C-5). Le roulement de personnel est aussi régulièrement signalé : il empêche le développement d'une mémoire organisationnelle et condamne à un perpétuel recommencement (C-1) ; ce problème se serait aggravé depuis la pandémie, les employés quittant pour des postes mieux rémunérés (C-2) ; on s'inquiète particulièrement de la difficulté à pourvoir les postes permanents qui demandent des compétences spécifiques (C-5) ; les conditions salariales ne favorisent pas la rétention (C-6) ; ces conditions non compétitives obligent à embaucher un personnel inexpérimenté, ce qui engendre une pression sur la direction (C-7). Plusieurs des membres du groupe C souhaitent eux aussi une plus grande diversité d'expertise sur leurs c.a. (C-1, C-4, C-5). La gestion du temps de travail est une préoccupation généralisée : les codirecteurs font de nombreuses heures supplémentaires non rémunérées et non reprises et l'un d'eux songe à quitter pour réorienter sa carrière (C-1) ; pour préserver la santé mentale des employés, on les encourage à ne pas dépasser les heures ou à les reprendre (C-5), ce qui s'avère toutefois impossible dans les postes de directions (C-6). Plusieurs postes seraient également à stabiliser ou tout simplement à combler : au niveau de la coordination ou de l'accueil, à la médiation culturelle et au développement philanthropique notamment. La question du développement de la philanthropie divise par ailleurs les membres de ce groupe. Si la plupart souhaitent embaucher une personne dédiée à cette tâche (C-1, C-4, C-5, C-6), ou y sont déjà dédiés (C-7), d'autres font preuve de scepticisme : les efforts investis se

soldent en effet souvent par des déficits, en temps et en argent (C-2, C-3) ou les résultats s'avèrent trop imprévisibles (C-3). Malgré les efforts de planifications stratégiques, il reste là aussi difficile de penser à long terme : les subventionneurs demandent des résultats immédiats plus faciles à comptabiliser ; la structure de financement par projet est à cet égard particulièrement pointée du doigt (C-1).

| <b>TABLEAU 17 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES CENTRES RÉPONDANTS</b> |           |                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>17.1 CRITÈRES DE SÉLECTION</b>                                            |           |                                                                                                                                                 |
| <b>Ancienneté</b>                                                            |           |                                                                                                                                                 |
| Avant 1996                                                                   | 10        | Décennie 1970 : 3 (1973, 1974, 1979)<br>Décennie 1980 : 5 (1983, 1984, 1985, 1987, 1988)<br>Décennie 1990 : 2 (1991, 1992)                      |
| Depuis 1996                                                                  | 6         | Décennie 1990 : 1 (1997)<br>Décennie 2000 : 2 (2003, 2008)<br>Décennie 2010 : 3 (2011, 2015, 2018)                                              |
| <b>Régions</b>                                                               |           |                                                                                                                                                 |
| Grands Montréal/Québec                                                       | 8         | Grand Montréal (6), Capitale nationale (2)                                                                                                      |
| Autres grandes agglomérations                                                | 4         | Saguenay-Lac-St-Jean (2), Bas-du-fleuve (1), Outaouais (1)                                                                                      |
| Régions rurales ou ressources                                                | 4         | Laurentides (1), Bas-du-Fleuve (2), Côte-Nord (1)                                                                                               |
| <b>Budget</b>                                                                |           |                                                                                                                                                 |
| Moins de 100 k\$                                                             | 3         | A-1, A-5, B-1                                                                                                                                   |
| 100-250 k\$                                                                  | 4         | A-2, A-3, A-4, C-5                                                                                                                              |
| 251-400k\$                                                                   | 5         | B-2, B-3, C-1, C-3, C-4                                                                                                                         |
| Plus de 400k\$                                                               | 4         | B-4, C-2, C-6; C-7                                                                                                                              |
| <b>Financement à la mission</b>                                              |           |                                                                                                                                                 |
| Oui                                                                          | 11        | CALQ-CAC –Ville (6) : B-2, B-3, B-4, C-1, C-2, C-6<br>CALQ-Ville (3): A-4, B-1, C-3<br>CALQ-CAC (2) : C-4, C-5                                  |
| Non                                                                          | 5         | A-1, A-2, A-3, A-5, C-7                                                                                                                         |
| <b>Mandat</b>                                                                |           |                                                                                                                                                 |
| Production-création                                                          | 3         | A-2 (location ateliers), A-5 (résidence), C-4 (résidence)                                                                                       |
| Diffusion                                                                    | 9         | A-3, A-4 (résidence, location galerie); B-1, B-2, B-3; C-1 (résidence), C-2 (diffusion et production d'expos), C-5, C-7 (résidence, formation); |
| Production et diffusion                                                      | 4         | A-1 (résidence), B-4 (galerie et ateliers), C-3 (recherche, création, diffusion), C-6 (et formation)                                            |
| <b>Disciplines</b>                                                           |           |                                                                                                                                                 |
| Arts visuels                                                                 | 12        | A-2, A-4, A-5 ; B-1, B-2, B-3, B-4 ; C-1, C-2 C-4, C-5, C-7                                                                                     |
| Arts visuels multi-interdisciplinaires                                       | 3         | A-1, A-3 ; C-3                                                                                                                                  |
| Cinéma-vidéo                                                                 | 1         | C-6                                                                                                                                             |
| <b>TOUS LES CENTRES</b>                                                      | <b>16</b> |                                                                                                                                                 |

| TABLEAU 17 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES CENTRES RÉPONDANTS |       |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17.2 CARACTÉRISTIQUES ÉMERGENTES                                      |       |                                                                                                                                                            |
| Nombre d'employés permanents                                          |       |                                                                                                                                                            |
| Aucun                                                                 | 2     | A-1, A-4;                                                                                                                                                  |
| 1-2                                                                   | 2     | A-2 (1); B-1 (2)                                                                                                                                           |
| 3-4                                                                   | 8     | 3 : 4 (A-3; B-3, C-3, C-7)<br>4 : 4 (C-5 ; C-4; B-2; C-1)                                                                                                  |
| 5-6                                                                   | 2     | C-2 (5); A-5 (6)                                                                                                                                           |
| Plus de 10                                                            | 2     | B-4 (11); C-6 (12)                                                                                                                                         |
| Nombre de membres                                                     |       |                                                                                                                                                            |
| Aucun                                                                 | 1     | C-7 (membre affilié)                                                                                                                                       |
| 20-30                                                                 | 5     | A-1 (24-30), A-2 (19), B-1 (30), B-2 (29), C-4 (30)                                                                                                        |
| 40-60                                                                 | 6     | A-3 (60), A-5 (60), B-3 (60), B-4 (50), C-2 (40-45), C-3 (40)                                                                                              |
| Plus de 80                                                            | 4     | C-5 (82), A-4 (88), C-6 (135-150) C-1 (300)                                                                                                                |
| Nombre de membres au c.a.                                             |       |                                                                                                                                                            |
| 5                                                                     | 2     | A-2; B-4 (-1)                                                                                                                                              |
| 6                                                                     | 1     | C-1                                                                                                                                                        |
| 7                                                                     | 8     | A-1 ; A-4 ; A-5 ; B-1 ; C-2; C-3 (-2); C-5 (-1); C-7                                                                                                       |
| 8                                                                     | 2     | B-3, C-4                                                                                                                                                   |
| 9                                                                     | 2     | B-2 ; C-6                                                                                                                                                  |
| 10                                                                    | 1     | A-3 (-1)                                                                                                                                                   |
| Proportion d'artistes au c.a.                                         |       |                                                                                                                                                            |
| Au moins la moitié                                                    | 15/16 | Tous sauf C-7 (membre affilié)                                                                                                                             |
| En totalité                                                           | 3/16  | A-1, A-2, B-4                                                                                                                                              |
| Direction - ancienneté au centre                                      |       |                                                                                                                                                            |
| Récente (moins de 4 ans)                                              | 12    | A-1 (s.o.) ; A-2 (n.d.) ; B-1 (2023) ; B-4 (2023) ; C-1 (2023) ; A-3 (2022) ; C-6 (2022) ; B-2 (2021) ; C-4 (2021) ; C-5 (2021) ; B-3 (2020) ; C-7 (2020). |
| Expérimentée (5 ans et plus)                                          | 4     | A-5 (2018); A-4 (2016) ; C-3 (2011); C-2 (2002) ;                                                                                                          |
| Direction - Temps plein / temps partiel                               |       |                                                                                                                                                            |
| Temps plein                                                           | 9     | <b>35h/sem:</b> B-1, B-2, B-4, C-1 (direction artistique; direction administrative, 20h), C-2 (44 sem/an), C-3, C-5; <b>30h-32h/sem:</b> A-3, C-7          |
| Temps partiel                                                         | 7     | <b>28h-24h/sem- 4 j/sem :</b> A-1 (en été; 10h en hiver), A-4, A-5, B-3, C-4, C-6 <b>3 j./sem :</b> A-2                                                    |
| Direction - Poste des personnes rencontrées                           |       |                                                                                                                                                            |
| Direction générale / Direction                                        | 5     | A-3, A-4, A-5, C-6, C-7,                                                                                                                                   |
| Direction générale et artistique                                      | 5     | B-1, C-2, C-3, C-4, C-5,                                                                                                                                   |
| Codirection générale / codirection                                    | 4     | B-2, B-3, B-4, C-1                                                                                                                                         |
| Membre du c.a.                                                        | 2     | A-1, A-2                                                                                                                                                   |

| TABLEAU 17 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES CENTRES RÉPONDANTS                                                                                                                                                                |      |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------|
| 17.2 CARACTÉRISTIQUES ÉMERGENTES                                                                                                                                                                                                     |      |                                   |
| Statut résidentiel                                                                                                                                                                                                                   |      |                                   |
| Propriétaires / copropriétaires <sup>25</sup>                                                                                                                                                                                        | 7/16 | A-2, B-2, C-1, C-2, C-4, C-5, C-6 |
| Projets d'immobilisation / relocalisation                                                                                                                                                                                            | 4/16 | A-4, B-1, B-3, C-3                |
| Sans domiciles fixes                                                                                                                                                                                                                 | 1/16 | A-1                               |
| Organismes de bienfaisance                                                                                                                                                                                                           | 4/16 | A-3, C-3, C-6, C-7                |
| TOUS LES CENTRES                                                                                                                                                                                                                     | 16   |                                   |
| 17.3 GROUPES DE PERCEPTION : SOMMAIRE DES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES                                                                                                                                                               |      |                                   |
| <b>Légende :</b> Localisation (date de création); statut résidentiel ; nombre d'employés permanents ; budget annuel ; subvention à la mission ; mandat ; autres.                                                                     |      |                                   |
| Type de groupe                                                                                                                                                                                                                       |      |                                   |
| A- Vulnérable (5)                                                                                                                                                                                                                    |      |                                   |
| A-1 : Région rurale (2011) ; sans domicile fixe; aucun permanent ; moins de 100k\$ ; aucun financement à la mission ; production & diffusion (projets de résidence).                                                                 |      |                                   |
| A-2 : Agglomération urbaine régionale (1997) ; propriétaire ; 1 permanent ; 100k\$-250k\$ ; aucun financement à la mission ; production-crédation ; location d'ateliers.                                                             |      |                                   |
| A-3 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1984) ; locataire ; 3 permanents ; 100k\$-250k\$ ; aucun financement à la mission ; diffusion ; organisme de bienfaisance.                                                 |      |                                   |
| A-4 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1988) ; locataire ; aucun permanent ; 100k\$-250k\$ ; financement CALQ-Ville ; diffusion ; résidence & location d'espace-galerie, projet immobilier mutualisé (avorté).    |      |                                   |
| A-5 : Région rurale (1974) ; locataire ; 6 employés permanents ; moins de 100 k\$ ; aucun financement à la mission ; production-crédation (offre de résidences) ; organisme de bienfaisance.                                         |      |                                   |
| B- En redressement (4)                                                                                                                                                                                                               |      |                                   |
| B-1 : Région rurale (2008) ; locataire (deux sites) ; 2 permanents ; moins de 100 k\$ ; financement CALQ-Ville ; diffusion ; projet d'immobilisation mutualisé en cours.                                                             |      |                                   |
| B-2 : Agglomération urbaine régionale (1979) ; propriétaire ; 4 permanents ; 251k\$-400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; diffusion ; direction bicéphale (codirection) administratif / artistique.                                  |      |                                   |
| B-3 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1973) ; locataire ; 3 permanents ; 251k\$-400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; diffusion ; direction tricéphale (codirections) ; projet de relocalisation.                |      |                                   |
| B-4 : Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1998) ; locataire ; 11 permanents ; plus de 400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; diffusion et production ; direction bicéphale (codirection) administrative / artistique. |      |                                   |

<sup>25</sup> Incluant locataire membre de coopérative immobilière.

| <b>TABLEAU 17 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES CENTRES RÉPONDANTS</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>17.2 GROUPES DE PERCEPTION : SOMMAIRE DES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>C- Résilient (7)</b>                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C-1 :                                                                         | Agglomération urbaine régionale (1983) ; copropriétaire ; 4 permanents ; 251k\$-400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; diffusion (en copropriété avec un centre de production) ; programme de résidence ; direction bicéphale (codirection) administrative / artistique.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C-2 :                                                                         | Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1985) ; copropriétaire ; 5 permanents ; plus de 400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; diffusion ; production, location et vente d'expos clés en main.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| C-3 :                                                                         | Couronne de l'agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1991/2012) ; locataire ; 3 permanents ; 251k\$-400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville ; production et diffusion ; activités hors les murs, projet immobilier mutualisé en cours, organisme de bienfaisance.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| C-4 :                                                                         | Région rurale (1992) ; propriétaire ; 4 permanents ; 100k\$-250k\$ ; financement CALQ-CAC ; production-crédation ; programme de résidence ;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| C-5 :                                                                         | Agglomération urbaine régionale (2003) ; locataire (membre d'une Coop immobilière) ; 4 permanents ; 251k\$-400k\$ ; financement CALQ-CAC ; diffusion.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C-6 :                                                                         | Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (1975/2015) ; copropriétaire ; 12 permanents ; plus de 400k\$ ; financement CALQ-CAC-Ville (mais 40% des budgets proviennent de revenus autonomes et grande diversité des sources publiques, Sodec, TéléQc, Téléfilm Canada); production et diffusion (cinéma-vidéo) ; offre de formations, organisme issu d'une fusion-acquisition, statut de coopérative plutôt que d'OBNL, et d'organisme de bienfaisance.                                                                                                   |
| C-7 :                                                                         | Agglomération métropolitaine de Montréal ou Québec (2018) ; locataire ; 3 permanents ; plus de 400k\$ ; aucun financement à la mission ; diffusion, mais mandat hybride au-delà du triptyque diffusion-production-crédation : soutien à la professionnalisation et à la consolidation du milieu artistique ; organisme de bienfaisance, c.a. formé exclusivement d'externes au monde de l'art, plus de la moitié du budget provient de fonds publics (55 %), le reste de fonds privés ou commandites (45 %), revenus autonomes générés par la vente de formations. |

## Chapitre 3 : Les singularités du travail dans les centres d'artistes

Ce chapitre final vise à faire état des grands constats qui se dégagent des propos des participants quant à l'organisation et aux conditions de travail dans les centres. Cela permet de dégager un certain nombre d'enjeux qui marquent ce type de travail et d'emploi ; certains d'entre eux font l'objet de consensus au sein de l'échantillon, alors que d'autres témoignent d'écart dans les opinions recueillies, invitant à la discussion, voire au débat sur les meilleures stratégies à adopter et, ultimement, sur l'avenir du réseau des centres d'artistes au Québec.

La première section, la plus importante, se penche sur les enjeux de ressources humaines dans les centres en parcourant un ensemble de questions qui vont du statut des directions à celui des employés en passant par des enjeux de gouvernance plus larges qui ont une incidence directe sur les conditions de travail et la stabilité des centres et de leurs équipes. Les deux sections suivantes présentent les réflexions des responsables de centres par rapport à deux solutions qui sont souvent envisagées pour faire face au manque de financement chronique : la diversification des sources de revenus et la mutualisation des ressources, derrière laquelle se profile bien souvent l'idée de fusion. La très vaste majorité des responsables rencontrés ont mis en place au cours des dernières années des initiatives qui touchent à l'un ou l'autre de ces types de solutions. Ainsi, ces deux sections permettent d'établir un bilan de ces initiatives et de présenter leurs succès et leurs échecs, ou à tout le moins les questions qui se sont posées au moment de leur mise en œuvre. Enfin, le chapitre se termine par une réflexion sur la révision de la mission des centres d'artistes que plusieurs responsables envisagent désormais, alors que le modèle historique des centres d'artistes autogérés se trouve de plus en plus sous pression.

### 3.1 LES ENJEUX DE RESSOURCES HUMAINES

De nombreux enjeux de ressources humaines se posent sur une base quotidienne dans les centres d'artistes. Ces enjeux sont liés notamment à la structuration des équipes, au partage des responsabilités de direction – notamment entre direction générale ou administrative et direction artistique –, aux relations entre cette direction et son conseil d'administration, aux difficultés de recrutement et de rétention du personnel ainsi qu'aux enjeux de santé mentale. Or, ces enjeux de ressources humaines sont souvent exacerbés dans les moments de transitions, lesquels entraînent régulièrement des crises de différentes natures. Les conseils d'administration sont alors souvent appelés à jouer un rôle plus actif dans la gestion quotidienne des centres, particulièrement lorsque le personnel régulier des centres quitte le navire. Les entretiens ont permis de creuser l'ensemble de ces enjeux. Nous présentons ici un résumé des principaux faits saillants en relation à ces différentes questions.

**Direction ou coordination ?** On note d'abord deux modèles de gouvernance contrastés dans les centres rencontrés : l'un vertical, confie la direction du centre à une personne ou un binôme (dans le cadre du modèle bicéphale qui divise la direction administrative et artistique) chargés d'assumer l'autorité et de définir et mener les principales activités du centre ; l'autre modèle plus horizontal cherche au contraire à s'éloigner de cette hiérarchie traditionnelle au profit d'une plus grande collégialité, cela se traduisant par la multiplicité de postes de coordination sans qu'il n'y

ait d'autorité ultime au sein de l'équipe. Un cas exemplaire à cet égard est celui d'un centre (B-3) dont l'équipe permanente se réduit à trois postes de Direction générale (DG programmation, DG communication, DG opérations). Si le premier modèle demeure plus fréquent parmi les centres, les tenants du second s'y montrent fort attachés, le présentant comme plus représentatif de l'esprit collaboratif qui devrait animer les centres d'artistes.

**Direction et codirection ?** Le quart des centres participants aux entretiens adopte un modèle en codirection (4/16) et quelques autres (A-4, C-7) envisagent de le mettre éventuellement en place lors d'une refonte de leur organigramme. Pour ces centres, le modèle bicéphale aurait l'avantage de faire baisser la pression sur les titulaires des postes en partageant les responsabilités. On rencontre néanmoins différentes configurations dans l'implantation du modèle bicéphale : les codirections peuvent ainsi associer une direction générale et une direction artistique (B-2), une direction artistique et une direction administrative (C-1), une direction générale administrative et une direction générale artistique (B-4). Si le modèle bicéphale est décrit généralement positivement par ceux qui l'ont implanté (B-4, C-1), on retrouve quelques cas de responsables qui le contestent (B-2). En effet, ce modèle semble reposer sur les affinités personnelles et professionnelles que peuvent développer les deux directions. Dans le cas contraire, le modèle peut s'avérer particulièrement éprouvant dans la gestion quotidienne des centres.

**Permanent ou quasi permanent ?** Le statut d'employé permanent demeure relativement ambigu dans les centres rencontrés. Si plusieurs responsables peuvent établir sans difficulté le nombre de postes permanents au sein de l'organisation qu'ils dirigent, pour d'autres, la tâche est plus ardue. En effet, certains centres structurent leurs ressources autour de contrats annuels récurrents, ce qui entraîne une certaine insécurité d'emploi pour les employés et ultimement une instabilité structurelle. Cet arrangement est presque invariablement lié au caractère non récurrent de certaines sources de financement (notamment le financement par projet) qui ne permet pas aux centres de s'engager à long terme auprès des employés concernés, ne sachant pas s'ils auront les fonds nécessaires pour assumer les charges liées à un contrat permanent.

**Temps partiel ou temps plein, et gestion des heures additionnelles ?** Le travail à temps partiel prédomine dans les centres rencontrés : la majorité des responsables considèrent généralement qu'ils travaillent à temps complet (au moins 30h/sem), mais une importante minorité travaille plutôt à temps partiel avec des horaires de 4 jours/sem ou même 3 jours/sem. Dans certains cas (A-1, C-2), on note aussi des contrats de travail intermittents, avec des périodes d'inactivité au cours de l'année, périodes durant lesquelles les employés se trouvent au chômage. Les employés qui maintiennent ce type de contrat sur plusieurs années n'ont alors pas droit à des vacances payées et doivent se rabattre sur les prestations d'assurance-emploi. Il faut toutefois noter qu'un contrat de travail à temps plein sur toute l'année n'est pas nécessairement l'idéal pour l'ensemble des travailleurs des centres, plusieurs d'entre eux évoluant dans un contexte de doubles carrières et de multiactivité professionnelle (artiste, commissaire, critique, travailleur culturel). À cet égard, les données du sondage sont fort explicites : plus de la moitié des employés permanents mènent une activité artistique professionnelle en parallèle, et quatre sur dix d'autres types d'activités professionnelles liées au secteur de la culture. De nombreux centres mettent par ailleurs en place des horaires de travail flexibles, ce qui accommode grandement les employés qui conjuguent plusieurs activités professionnelles. Cela représente néanmoins des défis considérables pour la gestion des horaires et la planification du travail. Enfin, la très grande majorité des centres rapportent

que les employés sont amenés à donner des heures additionnelles de travail. À ce chapitre, ce sont les personnes occupant des postes de direction (DG et DA) qui sont les plus susceptibles d'en donner. Si on encourage généralement les employés à reprendre leurs heures supplémentaires sur leur horaire régulier, c'est moins souvent le cas des directions, qui n'ont d'autres choix que de considérer ces heures comme du bénévolat offert au centre.

**La répartition des postes permanents et le cumul des fonctions de direction.** Les postes de direction générale et de direction artistique sont le plus souvent permanents et ils apparaissent aussi plus susceptibles de donner lieu à un cumul de fonctions. Les données du sondage sont explicites à cet égard. Alors que les autres types de postes permanents concernent rarement plus de la moitié des centres, on retrouve des postes permanents de direction générale et de direction artistique dans respectivement 94% et 72% des centres. Si une même fonction peut requérir l'apport de plus d'une personne, une même personne peut aussi occuper plusieurs fonctions différentes. À l'exception du poste de direction générale, rarement partagé, les autres activités (communication, production, soutien technique et administratif) mobilisent régulièrement deux, voire trois employés. Les postes de soutien technique se démarquent plus encore à cet égard<sup>26</sup>. Autre fait intéressant, le nombre total de fonctions occupées par des permanents surpasse sensiblement celui des employés, si bien qu'en moyenne un employé permanent occupe l'équivalent de 1,3 poste ; ceci donne une mesure du cumul de fonctions au sein de ce personnel. L'analyse établit en l'occurrence que 20% d'entre eux se trouvent en cumul de fonctions (et possiblement de tâches). La majorité des postes de direction artistique et près de la moitié des postes de direction générale sont en fait occupés par un employé affecté à au moins une autre fonction. Le poste de direction générale est ainsi presque aussi souvent conjugué avec la direction artistique que conçu indépendamment. Pour s'en tenir aux postes de direction (générale, artistique, communication, production), quatre centres sur dix seraient en situation de cumul. Si dans la majorité des cas la conjugaison de fonctions de direction (deux, trois, voire les quatre) ne concerne qu'une seule personne, dans quelques cas deux personnes peuvent aussi se partager le cumul de deux ou trois fonctions de direction. Cette complexité traduit la fluidité de l'organisation du travail dans les centres, mais aussi la pression en retour qui peut s'exercer au niveau des équipes permanentes, particulièrement au niveau de leurs directions, poussées à compenser une multiplicité de tâches et de responsabilités, parfois imprévues. Cette tendance aux cumuls des fonctions est d'ailleurs accentuée dans le cas de petites équipes : la forte majorité des centres où s'observe un cumul des fonctions de direction compte en effet moins de quatre permanents.

**Les activités professionnelles parallèles des permanents :** L'organisation du travail dans les centres d'artistes est fortement conditionnée par les autres activités professionnelles que les employés mènent en parallèle à leur emploi au centre. À cet égard, le sondage indique que seule une minorité estimée à 20% se consacre exclusivement à cet emploi. Une forte majorité des emplois parallèles concerne l'exercice d'activités artistiques professionnelles et la poursuite d'une carrière propre (pour plus de la moitié des permanents), ainsi que d'autres activités liées au domaine culturel (quatre permanents sur dix) ou d'autres activités non liées à ce domaine (deux

---

<sup>26</sup> Près de la moitié des centres déclarant ce poste y affecte plus d'un employé. Étant donné le nombre d'individus à ce poste dans certains centres, ce groupe d'emploi s'avère le troisième en importance après les DG et les DA. Par contraste, la place des soutiens administratifs, où il est exceptionnel de disposer de plus d'un permanent, apparaît plus marginale.

employés sur dix). Notons qu'une proportion significative conjugue plus d'un des trois types d'activités : plus du quart des employés disent en effet mener parallèlement et simultanément à la fois une carrière artistique et d'autres activités professionnelles liées à la culture. Reste à savoir dans quelle mesure cette multiactivité est choisie ou contrainte. Est-ce le signe d'une précarité d'emploi ou de la fluidité de l'organisation du travail ? Jusqu'à quel point ces conditions de multiactivité affectent-elles la planification des activités et l'organisation du travail, et le roulement de personnel ? Le faible niveau de rémunération de ces emplois « permanents » souvent hautement qualifiés<sup>27</sup>, ajouté au fait qu'il s'agit pour la plupart d'emploi à temps partiel<sup>28</sup>, ainsi que le recours systématique à des employés à court terme (les contractuels)<sup>29</sup>, accroît sans doute encore les conditions d'instabilité de la gestion des RH dans les centres.

**Recrutement et rétention du personnel.** Les difficultés de recrutement de personnel qualifié sont légion dans la grande majorité des centres rencontrés, difficultés d'ailleurs exacerbées pour les centres situés en région éloignée. Les responsables expliquent généralement ces difficultés par les faibles salaires et les piètres conditions de travail offerts aux employés. De telles conditions obligent souvent les centres à embaucher des travailleurs qui ont très peu ou pas du tout d'expérience, ce qui entraîne une pression supplémentaire sur les responsables qui doivent alors les former et les encadrer. Le recours aux stages et aux programmes favorisant les premières expériences de travail est une solution utile pour contrer la pénurie de personnel, mais au prix d'un roulement important de personnel au sein des équipes. À titre d'exemple des difficultés de recrutement, même dans le cas des postes de direction, un centre (A-3) rapporte n'avoir reçu aucune candidature pour pourvoir le poste de direction ouvert récemment, celui-ci ayant finalement été pourvu par l'une des membres du conseil d'administration. Un autre centre (A-2) a pour sa part octroyé le poste de direction à une personne n'ayant aucune expérience dans les milieux culturels après des mois de recherche infructueuse. Les salaires et conditions de travail médiocres sont aussi évoqués pour expliquer que les employés quittent rapidement leurs fonctions, attirés par des emplois mieux rémunérés et plus valorisés dans d'autres segments du marché du travail culturel ou dans d'autres secteurs. Au moment de l'entretien, l'un des codirecteurs rencontrés (C-1) annonçait clairement son intention de procéder à une réorientation de carrière, malgré la bonne santé du centre pour lequel il travaille et un bilan, somme tout, positif de son expérience, épuisé par un milieu de travail instable et l'obligation récurrente de fournir des heures de travail supplémentaires non rémunérées. En bref, la concurrence est forte entre centres pour combler des emplois très spécialisés; il faut alors avoir recours à un personnel inexpérimenté et le taux de roulement est élevé (recours à des stagiaires passagers, conditions salariales peu attractives), ce qui engendre une forte instabilité et l'éternel recommencement.

---

<sup>27</sup> Selon notre étude précédente (Bellavance et coll. 2023 : p. 26), le taux horaire en 2020-2021 des postes de Direction générale et de Direction artistique, qui sont les deux catégories les mieux rémunérées, plafonnaient respectivement à 26\$/h et 25\$/h en moyenne ; la médiane indique en outre que la moitié des employés de chaque catégorie gagnaient respectivement moins de 25,50\$/h et moins de 24\$/h. Les taux s'échelonnaient par ailleurs d'un minimum de 18\$/h à un maximum de 42\$/h.

<sup>28</sup> Seul le tiers des permanents sont rémunérés sur une base de 30h ou plus par semaine.

<sup>29</sup> En plus de l'équipe permanente, la quasi-totalité des centres a recours à des employés « contractuels » (94,4%). Huit centres sur dix en déclarent au moins 3 et quatre sur dix en déclarent au moins 6. On estime que la moitié des centres a recours à au moins 4 employés contractuels et que chaque centre dispose en moyenne de 6 contractuels.

**Enjeux de santé mentale.** Devant de telles conditions de travail, il n'est pas étonnant de constater que plusieurs responsables de centre rapportent de nombreux enjeux de santé mentale liés à l'environnement de travail (épuisement professionnel, burn-out, harcèlement au travail, ambiances toxiques). Ces enjeux touchent les employés, découragés par la lourdeur de tâches administratives qui viennent plomber leurs ambitions artistiques professionnelles (C-7), mais également les directions. Une responsable (B-1) explique avoir pris la suite d'une personne s'étant retirée à la suite d'un épuisement professionnel, un autre (C-5) se déclare particulièrement attentif à ces questions ayant lui-même connu un épisode d'épuisement professionnel dans son emploi précédent, alors qu'une troisième (B-2) se dit « fâchée et épuisée » devant une situation difficile qui perdure dans le temps.

**Le risque des transitions.** Plusieurs enjeux de ressources humaines apparaissent au moment des transitions qui peuvent se transformer rapidement en véritable crise qui fragilise les centres, allant dans certains cas jusqu'à menacer leur existence même. Les entretiens ont permis de documenter plusieurs causes, souvent interreliées, aux crises récemment vécues par les centres rencontrés : départ inattendu et soudain d'une personne responsable, voire de l'ensemble de l'équipe de direction ; coupure importante dans le financement ; désaccord profond dans l'orientation à donner aux activités du centre (en lien avec des enjeux artistiques ou politiques), parfois accompagné d'enjeux intergénérationnels ; gestion des ressources humaines et des conditions de travail à offrir aux employés ; difficultés répercutées par d'autres organismes culturels auxquels le centre est lié de près (par exemple des copropriétaires ou des partenaires clés de certains projets). Ces crises multifactorielles provoquent régulièrement des changements importants et rapides, par exemple le renouvellement complet des équipes de direction et des membres du conseil d'administration. Il en résulte une perte de la mémoire institutionnelle du centre, des réorientations et des changements de mission, parfois une perte de confiance de la communauté artistique ou des bailleurs de fonds qui peut mener à des pertes de financement. Les cas étudiés ici montrent bien que ces situations de crise peuvent se prolonger sur plusieurs années (A-4, A-5), bien que certains centres aient été en mesure de redresser la situation (C-5), ou soient en bonne voie d'y arriver (B-2, B-4), aux dires des responsables rencontrés. Ces redressements se font néanmoins au prix d'efforts considérables de la direction, de restructuration des équipes permanentes et de coupure de poste, ce qui s'accompagne de bouleversements importants pour les individus en poste.

**Les conseils d'administration, implication et diversification :** Les c.a. peuvent tenir un rôle actif ou passif selon la situation générale des centres. Les cas étudiés présentent quelques exemples (A-2, A-3, B-1) où les c.a. ont dû faire preuve d'une implication soutenue lors de crises ou de conflits ouverts entre les employés des centres, ceux-ci se substituant alors aux absences ou carences de la direction ou de l'équipe permanente. Au-delà des crises, certains c.a. ou d'autres comités de bénévoles sont particulièrement actifs dans le développement de la programmation ou des activités du centre, entre autres dans le cas de petites structures où les ressources de l'équipe permanente sont insuffisantes pour mener l'ensemble des projets (A-1, A-4). Généralement, lorsque les centres sont stables, les c.a. tendent au contraire à déléguer leur autorité à l'équipe permanente. Tous les centres rencontrés dans le cadre des entretiens, à une exception près, comptent une majorité d'artistes sur leur c.a. (formé généralement d'au moins 7 membres). Rappelons que selon le sondage, près de la moitié des membres de c.a. sont des artistes et qu'environ 7 sur

10 sont des professionnels du secteur de la culture (en incluant les artistes). Plusieurs répondants signalent toutefois leur intérêt à diversifier le profil des membres du c.a. Une fraction significative de l'échantillon souhaite ainsi une diversification des compétences professionnelles (4/16). La majorité d'entre eux recommande que des postes soient réservés à de nouvelles expertises externes au monde de l'art et de culture (3). Dans un rare cas, un membre actif RCAAQ (B-2) pourra même privilégier une surreprésentation de gestionnaires externes, remettant en question la prédominance des artistes. Notons qu'un seul centre (membre affilié) prévoyait formellement la présence de ressources externes (C-6) ; et un seul autre, lui aussi affilié, ne comptait sur son c.a. que des expertises externes aux mondes de l'art et de la culture (C-7).

**Besoins de formation et d'accompagnement.** Les répondants expriment généralement le besoin d'avoir accès à des expertises externes ; plusieurs regrettent que le Conseil des arts du Canada soit moins présent en cette matière ; plusieurs souhaitent aussi que le RCAAQ, dont on salue l'implication, y joue un rôle accru, notamment en fournissant des outils de gestion des ressources humaines (par exemple des contrats types ou des grilles d'entrevues d'embauche), ainsi qu'à travers l'organisation de rencontres intercentres autour de ces enjeux de ressources humaines et de travail. Les expertises et formations souhaitées visent particulièrement la gestion des RH, sous la forme d'une boîte à outils de l'employeur notamment, mais aussi un accompagnement structuré visant aussi bien le développement du financement privé (dons, philanthropie, commandite, organismes de bienfaisance, etc.) que la diversification des revenus d'exploitation (ateliers, formations, services, location d'espaces, etc.). Rappelons toutefois que plusieurs des participants ayant recouru à des ressources externes en vue de redresser la situation lors de crises (B-2, B-3, B-4) semblent partagés quant aux avantages respectifs de développer ce type de ressources à l'interne (via la formation continue) ou de poursuivre avec des consultants et une expertise externe ponctuelle.

### 3.2 LA DIVERSIFICATION DU FINANCEMENT

Bien que la plupart des centres aient mis en place des mesures pour générer des revenus autonomes, la nature même de l'activité principale à but non lucratif crée une forme de dépendance aux subventions des pouvoirs publics qui représentent toujours la part du lion des revenus. La précédente étude de l'INRS relevait à cet égard que le financement public moyen pour les années 2019-2020 et 2020-2021 représente 83% du financement des membres du RCAAQ<sup>30</sup>. Que près de 20% de leurs revenus soient générés de façon autonome demeure malgré tout significatif pour ces organismes sans billetteries, dont l'offre est totalement gratuite et dont le soutien aux artistes est structurant. Tous les participants expriment ainsi une déception face à la stagnation actuelle du financement public. Certains (A-4) expriment aussi une perte de confiance dans cette relation historique avec des organismes subventionnaires jusque-là plus fiables, notamment le Conseil des arts du Canada, qui n'assurerait plus un suivi personnalisé et différencié selon les disciplines artistiques. D'autres participants (C-2) évoquent un déséquilibre dans la distribution des fonds au sein de l'écosystème des arts visuels, les centres d'artistes étant historiquement défavorisés au profit d'autres acteurs, particulièrement les musées, ou d'autres secteurs, comme les arts vivants.

---

<sup>30</sup> Le financement public se répartissait de la façon suivante : gouvernement provincial (47,7%), gouvernement fédéral (23,5%), administrations municipales (11,6%). Voir Bellavance, Vachon, Raymond (2023), p. 15.

Encouragés par les organismes subventionnaires à diversifier leurs sources de revenus, les centres envisagent principalement deux pistes de solution, la philanthropie privée et les revenus autonomes. Or, l'une et l'autre de ces solutions présentent des défis considérables pour ces petites structures à but non lucratif que sont les centres d'artistes.

**Philanthropie privée :** La très vaste majorité de l'échantillon a entrepris des actions pour susciter une forme de mécénat privé, ou envisage de le faire, que ce soit par des activités de levée de fonds (expositions-bénéfice avec vente d'œuvres d'art, plateforme de vente d'œuvres d'art en ligne, bingo, souper-spaghetti), des efforts pour recueillir des commandites (une expérience exceptionnelle en région où une microbrasserie a créé une bière au nom de la galerie) ou de sollicitation de dons (un centre a pu créer un prix à la suite d'un don majeur). Au-delà de ces quelques réussites, de nombreux intervenants soulignent les efforts considérables (temps, ressources humaines et financières) qu'exigent de telles initiatives. L'effort investi dans le développement de ces activités ayant plutôt pour effet de creuser leur déficit – les coûts d'organisation dépassant souvent les bénéfices à en tirer – amène des centres (B-4, C-2) à se retirer de tels projets ou à s'en tenir éloigné. À ce sujet, plusieurs répondants soulignent qu'il y a une expertise à développer dans le réseau des centres d'artistes ; ils souhaitent souvent pouvoir embaucher une ressource dédiée spécifiquement à cette tâche. Cette personne aurait pour mandat de développer des réseaux de donateurs, d'élaborer des stratégies en fonction de donateurs plus ciblés (expositions qui invitent à la donation ou ateliers dédiés à une clientèle précise), de créer des liens dans l'industrie (par exemple dans l'industrie du cinéma pour les centres actifs dans ce secteur) et éventuellement susciter des dons majeurs. Le statut d'organisme de bienfaisance est considéré comme un atout important dans le cadre de telles activités. Le quart de l'échantillon a réussi à obtenir ce statut (A-3, C-3, C-6, C-7). Cette possibilité demeure toutefois sous-exploitée, plusieurs centres ne sachant trop comment en tirer profit, y compris parmi ceux qui l'ont obtenu.

**Revenus autonomes.** On trouve au sein de l'échantillon plusieurs idées pour générer de nouveaux revenus d'exploitation : location d'espaces (ateliers ou espace-galerie), vente de produits et services (expositions, ateliers, formations, expertise de diffusion hors les murs, plateforme de vente en ligne, boutique de produits culturels), augmentation ou modulation des frais de membrariat en fonction des types de membres, coproduction et organisation de tournées d'expositions, augmentation des frais d'utilisation des ateliers, contrats de production d'œuvres ou de matériel imprimé. En revanche, plusieurs de ces solutions suscitent des tensions, voire de vifs débats, au sein des équipes et des membres de ces centres, parce qu'elles semblent à plusieurs entrer en contradiction avec la mission ou la raison d'être de l'organisme. En effet, l'augmentation des frais aux membres ou des loyers d'atelier s'oppose à la mission d'offrir des espaces et des moyens de production et de diffusion accessibles aux artistes. De la même manière, la vente de produits et de services ou la conclusion de contrat de production fait entrer les centres dans des logiques commerciales en tension avec la mission à but non lucratif à laquelle plusieurs restent fortement attachés. De plus, les répondants sont nombreux à noter l'imprévisibilité de ce type de revenus, qui contribuent de la sorte à la vulnérabilité financière des centres.

### 3.3 LA MUTUALISATION DES RESSOURCES ET LA FUSION D'ORGANISMES

Les projets de mutualisation des ressources, voire de fusion d'organismes, ont occupé bien des esprits au cours des dernières années dans le réseau des centres d'artistes. Plusieurs responsables rencontrés rapportent d'ailleurs être encouragés, voire poussés, par les organismes subventionnaires à emprunter cette voie. Les entretiens ont permis à cet égard de documenter les expériences récentes des centres et les questions les plus pressantes que ces projets soulèvent.

**Expériences :** Les projets mentionnés par nos participants varient considérablement sur plusieurs aspects. Ces variations concernent d'abord l'objet de la mutualisation : on partage des espaces, des équipements, du mobilier, des services, des ressources humaines et souvent une combinaison de ces divers éléments. Les projets varient également quant à leur taille ou leur importance dans la (re)structuration des organismes partenaires. Enfin, certaines expériences résultent d'une entente formelle, alors que d'autres relèvent de pratiques informelles. Les projets les plus simples engagent les partenaires sur une action ponctuelle et relativement courante, par exemple l'achat en commun d'équipements (projecteurs, équipement électronique, matériel de montage, etc.) utilisés sporadiquement par les centres partenaires. D'autres projets plus engageants impliquent une collaboration à long terme entre les partenaires et une prise de décision conjointe. C'est le cas par exemple des quelques initiatives rencontrées qui ont permis de mutualiser des postes au sein des équipes, la personne embauchée partageant son temps entre deux organismes. De la même manière, les projets de partage d'espace, qui impliquent souvent de devenir copropriétaires de lieux, lient les partenaires à long terme pour la gestion du bâtiment. Enfin, le rapprochement entre les organismes et les perspectives de mutualisation peuvent conduire ultimement à la fusion des organismes partenaires, voire à l'absorption-acquisition de l'un des deux partenaires, plus vulnérable, par l'autre en meilleure position. Nous n'avons rencontré qu'un seul exemple de fusion (C-6) dans notre échantillon ; des discussions autour de projets de ce type ont toutefois présentement cours entre plusieurs centres montréalais. Plusieurs répondants impliqués soulignent que la proximité physique des centres est un facteur clé dans l'élaboration de tels projets de mutualisation ou de fusion. Dans cette perspective, les centres situés en région éloignée envisagent rarement une telle éventualité, faute de partenaires possibles, mais pas nécessairement faute d'intérêt. Les projets identifiés en cours d'entretiens se distinguent en outre en fonction de leur niveau de formalisation. Si les grands projets de mutualisation sont, évidemment, encadrés par des ententes formelles entre les partenaires, certains participants (C-5, C-7) déclarent s'adonner à des mutualisations « informelles » qui relèvent plutôt de pratiques d'aides mutuelles : en prêtant tout simplement leurs équipements ou du mobilier à d'autres acteurs culturels, ou en favorisant la conciliation des horaires d'un employé embauché indépendamment par deux organismes culturels de la région. À cet égard, un participant croit qu'on sous-estime actuellement le niveau de mutualisation effectif au sein du réseau de centres d'artistes et propose de comptabiliser les différentes formes de pratiques actuelles, pour les rendre plus visibles (B-4). Même si elle n'est pas (encore) comptabilisée, l'existence de ces pratiques d'aide mutuelles rappelle que la logique de communauté caractérisant les centres d'artistes, bien qu'elle ait pu évoluer et se transformer, persiste en tant que forme de solidarité et qu'elle demeure précieuse.

**Questionnements.** Les expériences de mutualisation vécues par les responsables de centres leur ont permis de développer un regard autoréflexif qui les conduit à relever plusieurs enjeux, questionnements et défis à cet égard. Le premier enjeu de ce type de projet est celui du temps et des ressources nécessaires mobilisées pour les imaginer, les concevoir et les mettre en œuvre. L'une des répondantes (A-4) rapporte d'ailleurs sa frustration par rapport à son implication dans un projet d'immobilisation avorté, impliquant une possible fusion des partenaires, ayant exigé inutilement une importante charge de travail supplémentaire non rémunérée. Selon la répondante, la conduite actuelle de ces projets, soutenue par les organismes subventionnaires, privilégie l'embauche de consultants externes, sans pour autant soulager les responsables des structures impliquées à qui on demande un surcroît de travail. Cette pratique draine en fait vers cette industrie de la consultation d'importantes ressources financières destinées aux artistes, et d'une certaine manière les détourne. Dans d'autres cas réussis ou réalisés, les évaluations peuvent toutefois s'avérer plus nuancées. Le partage d'espace et d'équipement est jugé généralement de façon très positive. Les avis sont plus partagés quant à la mutualisation des ressources humaines : ces projets ne rapportent pas toujours les bénéfices escomptés, particulièrement dans le cas d'asymétries entre partenaires, par exemple dans le cas où ils ne disposent pas des mêmes moyens financiers, ou du même volume d'activités, ou de ressources humaines. Il est donc primordial de se questionner sur la gouvernance de tels projets : comment établir des structures de collaboration justes et équitables en fonction des ressources investies, mais également respectueuses des identités des organismes impliqués, tout en évitant les structures trop lourdes qui tendent à paralyser les projets ? L'identité du centre est un sujet particulièrement sensible en cas de possibles fusions. En effet, plusieurs participants insistent sur l'importance de conserver leur nom, le caractère spécifique de leur mandat (en matière de discipline artistique par exemple), voire un espace dédié (une salle par exemple) dans un ensemble culturel plus large. Enfin, certains centres situés en région éloignée, étant les seuls de leur espèce dans la région, ne peuvent envisager la fusion avec d'autres centres d'artistes : il s'agira alors plutôt en ce cas de se fondre dans un projet plus vaste, comme une Maison de la culture (B-1), au risque de perdre son mandat et sa visibilité de centre d'artistes, bref son identité.

### **3.4 L'ÉVOLUTION ET L'ACTUALISATION DE LA MISSION ET DU MODÈLE**

La mission des centres d'artistes s'est structurée historiquement autour de deux types de mandats, la production et la diffusion. Cette polarité recouvre-t-elle encore vraiment l'ensemble de la mission que poursuivent actuellement les centres ? Pensons notamment à la formule des résidences d'artistes devenue centrale dans la mission de certains centres et qui s'est de plus en plus répandue au sein de ce réseau<sup>31</sup>. Les centres sont également nés de la volonté des artistes de se donner collectivement les moyens pour développer eux-mêmes leur carrière, sans attendre la reconnaissance extérieure d'autres institutions. Ainsi, dans la continuité de leur mandat premier, les centres ont développé un ensemble de services pour accompagner les artistes dans la réalisation de leurs projets artistiques. Ces activités distinguent les centres d'artistes dans l'écosystème des arts visuels au Québec en tant que centres d'essai et d'expérimentation, autour desquels les

---

<sup>31</sup> Le RCAAQ initiateur à cet égard publiait dès 2001 une étude sur cette pratique. Voir RCAAQ. Mars 2001. *Étude sur l'accueil d'artistes en résidence dans les centres d'artistes autogérés du Québec*. RCAAQ, Montréal : 26 p.

communautés artistiques se regroupent pour se donner les moyens de développer leur art. C'est dans cette perspective que les centres ont été imaginés comme « autogérés » – dirigés par des artistes (*artist-run center*) – afin que ceux-ci soient en mesure d'assurer eux-mêmes les choix (en matière de programmation, de production, de recherche) et ainsi jouir de la liberté et de l'autonomie nécessaire au développement des démarches artistiques.

Notre enquête montre bien que ce caractère distinctif reste d'actualité, alors que les conseils d'administration sont composés dans une très forte proportion d'artistes, qui sont également très présents dans les opérations quotidiennes des centres. Si de très nombreux répondants expriment toujours un fort attachement à cette pratique jugée primordiale, celle-ci apparaît cependant de plus en plus sous pression. Les causes sont multiples. D'abord, la dépendance des centres aux subventions gouvernementales confère aux organismes subventionnaires un pouvoir considérable sur les orientations des centres en matière de gestion et de gouvernance, avec un impact inévitable sur leur programmation. L'incidence des paramètres gouvernementaux étant de plus en plus prégnante sur ces orientations, on est en droit de se demander si le modèle d'autogestion original promu par les centres d'artistes n'a pas été supplanté de facto par un régime en « cogestion », artistes/subventionneurs publics. Si les centres demeurent des entités autonomes, libres de leurs choix, ils se voient de plus en plus contraints de se plier à un certain nombre de priorités des subventionneurs (diversité culturelle, développement des publics, exploration des technologies numériques, art dans l'espace public) et de paramètres administratifs en matière de reddition de comptes (indicateurs de performance, données sociodémographiques, impacts environnementaux). Ainsi, les centres opèrent dans un environnement bureaucratique de plus en plus complexe et ils doivent faire preuve d'imagination pour développer des projets qui répondent à l'ensemble de ces contraintes inédites tout en restant fidèles à leur mission première.

L'insistance et souvent la priorité que certains subventionneurs accordent à la diffusion des œuvres<sup>32</sup>, à l'encontre d'autres mandats tels que la production ou l'expérimentation, pourraient également s'avérer de cet ordre. Cela invite à faire circuler davantage les œuvres et expositions créées dans les centres dans une logique de retour sur investissement et de maximisation des impacts calquée sur le modèle des médias de masse et des industries du spectacle. Dans quelle mesure une telle logique correspond-elle à la mission originale des centres d'artistes : ceux-ci ne visent-ils pas d'abord à offrir aux artistes l'occasion de concrétiser un projet de recherche, de création ou la réalisation d'une œuvre inédite, de lui donner une première vie, et de le présenter au public, généralement pour la première fois, sans viser à faire tourner ces œuvres et ces expositions auprès du plus grand nombre ? Par ailleurs, les occasions de diffusion apparaissent inexorablement en diminution dans les centres, du moins si on se fie aux propos de nos participants. En effet, les dirigeants de 11 centres, soit près de 70% des centres répondants, ont affirmé avoir réduit leurs activités en raison des compressions financières nécessaires à la poursuite des opérations. Dans les centres dédiés à la diffusion, cela se traduit généralement par l'allongement des

---

<sup>32</sup> De cette perspective « prodiffusion », le rapport récent du CALQ sur la diffusion est exemplaire. Voir Conseil des arts et des lettres du Québec (janvier 2024). *La diffusion des arts actuels au Québec. Rapport du comité de réflexion*, 70 p. : <https://www.calq.gouv.qc.ca/a-propos/politique-plans-daction-et-ethique/plans-daction/diffusion-arts-actuels-quebec>.

expositions et, conséquemment, par une réduction du nombre d'expositions annuelles. Globalement, c'est donc beaucoup moins de plages d'expositions qui sont offertes aux artistes visuels au Québec et beaucoup moins de projets à voir le jour, alors même que les centres reçoivent d'innombrables propositions méritant l'attention.

La pression provient surtout de ressources financières déclinantes, notamment en raison de la non-indexation des subventions au coût de la vie. Dans le contexte inflationniste des dernières années, les centres peinent à suivre l'augmentation de leurs frais d'exploitation, d'autant plus que leurs activités de diffusion sont généralement offertes gratuitement au public. Pour survivre, il faut donc développer ses revenus d'exploitation – en rentabilisant ses activités actuelles et en développant d'autres types d'activités générant des profits –, ou se rabattre sur un mécénat privé dans l'espoir que ces nouveaux venus combleront le déficit du financement public.

Cette pression financière peut être la source d'un surcroît de tensions entre logique entrepreneuriale et logique communautaire au sein du réseau de centres. Les centres qui s'en tirent le mieux paraissent en l'occurrence avoir un meilleur « sens des affaires ». De nouvelles activités et services offerts par certains d'entre eux témoignent de l'exploration de nouvelles voies possibles à emprunter : il peut s'agir du développement d'un service commercial de vente de produits (par exemple en art imprimé) ou de services (commissariat, consultation pour l'art public, formation), du développement d'une écurie de jeunes talents associés au centre, de l'internationalisation du centre pour faire circuler expositions et artistes à travers le monde. Ces nouvelles voies tracées actuellement par certains centres sont souvent mues par des logiques entrepreneuriales visant à assurer le développement des activités du centre et de ses revenus. Elles ne sont pas dénuées pour autant de cet esprit communautaire originel ni dépourvues de perspectives sociales, tels le soutien aux artistes et l'ouverture aux communautés locales. Il ne faut sans doute pas surestimer non plus l'opposition entre ces logiques entrepreneuriales et communautaires au sein des centres d'artistes, quoiqu'elles puissent souvent s'entrechoquer. Au-delà de l'esprit ayant présidé au développement de ce modèle, on peut notamment se demander si la pression à la productivité et la course aux subventions n'a pas de toute façon depuis longtemps infléchi la formule originale. Dans quelle mesure cette logique productiviste n'entre-t-elle pas en effet en contradiction avec la mission de soutien à la création et à l'expérimentation au profit des communautés artistiques québécoises ?

On ne peut reprocher aux responsables des centres de chercher des solutions pour se maintenir en opération et créer de nouveaux projets. On peut toutefois s'interroger sur l'impact de la situation budgétaire difficile dans laquelle se trouvent plusieurs centres sur l'avenir de ce modèle des centres d'artiste et de sa position au sein de l'écosystème des arts visuels actuels : en relation, notamment, aux musées, aux galeries d'art contemporain et aux écoles et départements collégiaux et universitaires dédiés à la formation en arts visuels actuels. Dans quelle mesure, au sein de cet écosystème, ce modèle des centres d'artistes est-il encore original et nécessaire, au moment où bon nombre de ces autres partenaires et acteurs se trouvent eux aussi en difficulté ? Dans quelle mesure doit-on en actualiser la mission ?



## Conclusion

Le présent rapport soulève un certain nombre de questions qui méritent d'être débattues par les membres du réseau des centres d'artistes au Québec. Ces questions sont une invitation à définir de grandes orientations pour le développement du modèle des centres d'artistes autogérés et ultimement à se questionner sur la place que devraient occuper ces structures au sein de l'écosystème des arts visuels au Québec. Le RCAAQ est certainement appelé à tenir à cet égard un rôle de premier plan pour animer cette discussion.

Nous croyons ainsi utile de dresser en conclusion la liste des principales questions issues du rapport qui méritent à notre avis d'être mises en débat :

- 1. Quels sont les meilleurs modèles d'organisation du travail pour les centres d'artistes ?**  
Vaut-il mieux privilégier des structures de direction décentralisées sans hiérarchie définie ou des structures qui confient clairement le leadership du centre à un individu ou un petit groupe d'individus? Quels sont les bénéfices et les limites des deux modèles ? Les centres ne sont-ils pas plutôt un terrain propice pour l'expérimentation de nouvelles pratiques organisationnelles et de nouvelles formes de gouvernance ?
- 2. Quelle place pour les artistes et les travailleurs culturels dans les opérations quotidiennes des centres ?**  
Le recours à des artistes et travailleurs culturels qui poursuivent d'autres carrières en parallèle de leur emploi au centre constitue-t-il un atout ou un inconvénient pour l'organisation du travail dans les centres ? Dans quelle mesure la gestion des opérations quotidiennes des centres doit-elle et peut-elle être confiée à des expertises externes et extra-artistiques ? Comment d'ailleurs attirer et retenir de telles expertises compte tenu des conditions de travail peu attractives offertes par les centres ? Quels rôles différents jouent les artistes au sein des équipes de travail, des conseils d'administration et du membrariat ; quel est leur apport spécifique dans chacun de ces rôles ?
- 3. Faut-il diversifier les conseils d'administration des centres d'artistes ?**  
Est-il judicieux que les conseils d'administration des centres soient composés d'une forte majorité d'artistes ? Quelle place doit-on faire aux autres expertises au sein des conseils d'administration ? Dans quels buts cherche-t-on à les diversifier ? Quels types d'expertise doit-on rechercher : expertises en gestion, en financement ou en d'autres types de perspectives, politiques, sociales, communautaires, culturelles (perspectives autochtones, capacitaires, identitaires, artistiques) ?
- 4. Comment gérer adéquatement les périodes de transition au niveau des directions de centres?**  
Y a-t-il des mécanismes à mettre en place pour favoriser des périodes de transition plus harmonieuses et moins déstabilisantes pour le centre ? Comment profiter de l'expérience vécue par plusieurs centres à cet égard au cours des dernières années ? Comment prévoir et anticiper la succession et la transmission de la mémoire organisationnelle du centre ?
- 5. Quels sont les meilleurs modèles à mettre en œuvre pour développer le financement autonome des centres ?**  
Quelle place doit-on faire au développement de service commercial (vente de produits et de services, location d'espaces) dans les centres et comment accorder ces pratiques à leur mission ? Quels peuvent être les attentes raisonnables des centres d'artistes en matière de philanthropie privée, quels objectifs plus précis peut-on se fixer compte tenu de l'expérience des centres ?

6. **Dans quelle mesure les projets de mutualisation des ressources et d'éventuelles fusions d'organismes constituent-ils des solutions pérennes pour l'avenir des centres ?** Quels sont les avantages et inconvénients des projets de mutualisation des ressources ? Quels sont les principaux paramètres à prendre en compte lors de projets de mutualisation des ressources ? La fusion de certains centres d'artiste est-elle souhaitable et, le cas échéant, à quelles conditions ?
7. **Faut-il amender, consolider ou actualiser la mission des centres d'artistes ?** Dans quelle mesure le soutien à la création et à l'expérimentation est-il toujours la raison d'être des centres ? Quelles sont les implications pratiques d'une mission axée sur les services à la communauté artistique ? Quelle est la signification actuelle du caractère autogéré des centres d'artistes ? Comment faire évoluer ou actualiser le modèle tout en restant fidèle à la mission de soutien à la création et à l'expérimentation ? Quelle place et quel statut doit-on accorder aux nouvelles activités menées par les centres (résidence, médiation, art public, formation, etc.) par rapport aux mandats traditionnels de production et de diffusion ? Quelle place les centres devraient-ils occuper en relation aux autres institutions et acteurs du milieu des arts visuels sur les plans local, régional, national et international ?

Le présent rapport fournit des données permettant d'approcher ces questions. Compte tenu toutefois du mandat qui nous avait été confié, l'étude comporte encore des angles morts qu'il reste à éclairer pour mener des discussions utiles. À cet égard, quatre principaux éléments méritent d'être signalés.

C'est le cas d'abord de la **multiactivité des employés des centres** : dans quelle mesure s'agit-il d'un choix du personnel ou d'une situation imposée par le contexte de travail du milieu des arts visuels ? Quelles sont les conséquences de cette multiactivité sur l'organisation du travail dans les centres ? Une enquête menée directement auprès des employés des centres apporterait sans doute des éléments de réponses à ce sujet.

Un second point aveugle concerne la **place du membrariat** vis-à-vis les équipes permanentes et les c.a. Notre étude s'est concentrée sur les conditions et relations de travail des équipes permanentes, en relation parfois aux c.a. Le rôle et le statut des membres ordinaires demeurent plus opaques et restent à clarifier. Comment attirer, mobiliser et fidéliser les membres ? Quels rôles historiques ont-ils tenus dans l'émergence et la structuration des centres d'artistes ? Quels rôles leur sont-ils confiés dans la vie actuelle des centres ? Comment reconnaître leur contribution à la vie des centres et tirer le meilleur profit de leur implication ?

Le troisième point à éclairer a trait à la place qu'occupent les **résidences d'artistes** dans la mission des centres. Cette formule, initiée au sein de ce réseau, a pris de plus en plus d'importance dans la programmation de plusieurs centres, voire au-delà (dans les musées et centres d'exposition, mais aussi en littérature, en théâtre, en danse, en musique). Cette pratique semble toutefois sous-estimée dans le discours officiel et dans les programmes des institutions gouvernementales. Les résidences ne constitueraient-elles pas une troisième voie entre les deux mandats traditionnels que sont diffusion et production, ce dernier mandat étant d'ailleurs lui-même peut-être tout autant sous-estimé. Dans quelle mesure cette formule permet-elle de se distinguer d'autres types d'organismes du milieu des arts visuels ? Une réflexion reste donc à faire sur l'importance respective à accorder à chacun de ces trois mandats.

Les solutions envisagées par les centres pour faire face au manque de financement – développement du **financement autonome, mutualisation des ressources, fusion** – mériteraient également l'attention. Quel est le résultat des diverses tentatives en ce sens, que peut-on en attendre pratiquement ? Comment les recours à la philanthropie et aux revenus d'exploitations se singularisent-ils dans les centres d'artistes et dans le secteur des arts visuels, par rapport à d'autres secteurs culturels et artistiques, sociaux et communautaires ? Quelle place y tiennent notamment des programmes gouvernementaux tel Mécénat Placements Culture ? Comment aussi y développer des revenus d'exploitation conformes à la mission, comment monétiser cette mission : ateliers de production et résidences payantes ; coproduction d'exposition à l'international ; formation professionnelle ; intervention dans les espaces publics ; location et sous-locations d'espaces de travail et d'exposition ; contributions monétaires des membres ; etc. Une étude spécifique des deux aspects des revenus autonomes, revenus d'exploitation et de la philanthropie, reste donc à faire au sein du réseau.

Sur tous ces sujets, le RCAAQ a un rôle moteur à jouer pour faire avancer la conversation et animer la discussion. Il revient notamment à l'organisme de mettre en œuvre un processus permettant d'identifier les expériences vécues à tous ces égards par ses membres et d'explorer la diversité des solutions envisageables, à mettre en place sur mesure, à l'échelle des centres.



## BIBLIOGRAPHIE

- Barré, Philippe et Laurence D. Dubuc. 2021. « Lorsque le travail devient invisible. L'action publique et le travail des artistes visuels et de la scène du Québec en contexte de crise sanitaire ». *Revue Interventions économiques* 66 : 1-20.
- Bellavance, Guy, Vachon, Nathalie et Maude Raymond. *Financement et ressources humaines dans les centres d'artistes membres du RCAAQ : Analyses de données administratives*. Rapport de recherche remis au Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Institut national de la recherche scientifique, centre Urbanisation Culture Société, Montréal : 38 p. et annexe.
- Burgess, Marilyn et Maria De Rosa. Novembre 2011. *Recommandation de normes d'emploi et d'outils de gestion des ressources humaines pour les centres canadiens en arts médiatiques indépendants. Rapport final*. Préparé pour Jennifer Dorner, Alliance des arts médiatiques indépendants. MDR Burgess Consultants, Montréal : 62 p.
- Burgess, Marilyn et Maria De Rosa. Octobre 2011. *Le rôle distinct des centres d'artistes autogérés dans l'écosystème des arts visuels au Canada*. Préparé pour Claire McCaughey, Service de la recherche, Conseil des arts du Canada. MDR Burgess Consultants, Montréal : 70 p.
- Chênevert, Denis. Février 2006. *Faits saillants. Enquête de rémunération du personnel salarié du secteur culturel au Québec*. Pour le compte du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) : 5 p.
- Compétence Culture. Septembre 2022. *Diagnostic sur les enjeux et les priorités en ressources humaines du secteur culturel. Rapport final du sondage réalisé en mars et avril 2022* : 117 p.
- Compétence Culture. Mai 2022. *Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien. Rapport final mai 2022* : 90 p.
- Compétence Culture. Juin 2018. *Diagnostic des ressources humaines du secteur culturel au Québec 2018-2021. Résultats d'une démarche de cocréation des connaissances avec les associations et regroupements nationaux et régionaux* : 317 p.
- The Conference Board of Canada/ Le Conference Board du Canada. Septembre 2019. *Étude d'information sur le marché du travail de la main-d'œuvre culturelle 2019*. Préparé pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC). Ottawa : 163 p.
- Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (ARCA) et Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI). Octobre 2010. *Les conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants à l'automne 2009*. Montréal : 58 p.
- Conseil des arts du Canada (CAC). 2015. *Les données de CADAC pour comprendre les arts canadiens : un portrait de 75 centres d'artistes autogérés*. Service de la recherche et de l'évaluation. Ottawa : 28 p.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). 2024. *La diffusion des arts actuels au Québec. Rapport du comité de réflexion*. Montréal : 70 p.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). 2011. *Les centres d'artistes en arts visuels. Profil économique 2009-2010* : 18 p. (inédit)
- Groupe-conseil Solertia Inc. Mai 2019. *Étude sur la rémunération des travailleurs culturels au sein des organismes artistiques et culturels québécois* : 23 p.

- Laurin, Frédéric. 2020. *Enquête sur les impacts économiques sectoriels de la crise de la COVID-19 - Impact par secteur d'activité*. Institut de recherche sur les PME (INRPME) et Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ).
- Leclerc-Parker, Marie-Ève. 2016. La résidence d'artiste dans le réseau des centres d'artistes auto-gérés du Québec : enquête en vue d'une (re)définition. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en histoire de l'art. Université du Québec à Montréal : 153 p.
- Musée d'art contemporain de Montréal. 2021. *Rapport annuel 2020-2021* : 88 p.
- Ouellet, Florence, Lajoie, Camille, Delorme, François et Rachel Vincent-Clark. Février 2022. *Portrait de la situation socioéconomique des artistes en arts visuels du Québec*. Présenté au Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV) par François Delorme Consultation (FDC) : 42 p.
- Paradis, Emmanuel, Ruscio, Cristina, McDonald-Guimond, Julien, et Jean-Charles Denis. Mars 2022. *Enquête sur la rémunération dans les institutions muséales du Québec. Rapport final*. Présenté à Stéphane Chagnon, directeur général Société des musées du Québec, APPECO. Analyse stratégique : 41 p.
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). 2022. *Ralentir ou comment penser la croissance autrement*. Compte rendu du Forum des membres. Québec. 26-27 mai : 24 p.
- RCAAQ. Novembre 2019. *Résultats statistiques sur les conditions salariales des centres d'artistes 2017-2018*. Présenté par Bastien Gilbert à l'Assemblée générale annuelle des membres, Montréal : 15 p.
- RCAAQ. 2005. *Politique de conditions de travail*. Document de référence proposé par le RCAAQ à ses membres : 53 p.
- RCAAQ. Mars 2001. *Étude sur l'accueil d'artistes en résidence dans les centres d'artistes autogérés du Québec*. RCAAQ, Montréal : 26 p.
- Routhier, Christine. Mai 2013. *Les artistes en arts visuels – Portrait statistique des conditions de pratique au Québec, 2010*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. Québec : 105 p. [En ligne]. [[www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)]





Institut national  
de la recherche  
scientifique

**INRS.CA**