



CULTURE

CAPITALE-NATIONALE et
CHAUDIÈRE-APPALACHES

PLAN DE RELANCE

VERSION PRÉLIMINAIRE

DÉCEMBRE 2022



AVEC LA COLLABORATION DE



DÉMARCHE DE CULTURE CAPITALE-NATIONALE ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Au début de 2022, Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches a entrepris un processus de réflexion et de mobilisation de ses membres en les conviant à une démarche vaste et inclusive d'élaboration de propositions concrètes pour la relance durable de la culture dans nos régions.

Le mandat confié à Pôles magnétiques et MCE Conseils a consisté à produire un vaste état des lieux couvrant les actrices et acteurs culturels des deux régions afin de tirer un portrait de leur situation après deux ans de pandémie et d'identifier leurs principaux défis dans le cadre de leur pratique. Une revue de littérature et des statistiques régionales ainsi qu'une enquête auprès de plus de 400 acteur.rices complètent les sources des principaux constats qui ont été dégagés. Enfin, l'exercice a mené à l'identification d'initiatives et de propositions de programmes pour soutenir la relance durable de la culture dans les deux régions.

Échéancier des travaux

Avril-mai :	Entretiens, sondage, tables disciplinaires Revue de la littérature
Juin :	Lundi 13 juin – Grande rencontre des arts et de la culture
Juillet-août :	Recherche et analyse, traitement des résultats Rédiger le plan d'action, incluant une stratégie de communication
Août :	Approbation par le CA de Culture CNCA
Septembre et + :	Diffusion et représentations

La consultation a eu lieu comme suit¹ :

- Sondage en ligne doté de 431 répondant.e.s (voir méthodologie plus loin) ;
- Cinq rencontres de groupes de membres de CCNCA (41 participant.e.s) ;
- Douze entretiens individuels avec des représentant.e.s d'organismes culturels sur le territoire ;
- Douze entretiens individuels avec des représentant.e.s de partenaires publics et de type associatif qui interagissent avec le secteur des arts et de la culture ;
- Plénière et ateliers du 13 juin avec 43 participant.e.s.

Les travaux ont été encadrés par un Comité de suivi composé de membres du conseil d'administration de CCNCA ainsi que de la directrice générale et de la directrice générale adjointe de CCNCA.

La journée de concertation du 13 juin a été le point culminant de la démarche de consultation. Regroupant une quarantaine de membres, elle a permis de partager les principaux constats et de susciter la formulation de propositions retenant l'aval d'une majorité de participant.e.s.

Les principaux objectifs portés par la démarche ont un peu évolué depuis le début. Ils touchent maintenant à quatre grands axes :

¹ Pour le portrait des participant.e.s et la liste des entretiens, voir le Sommaire des consultations en annexe.

- Retrouver les publics et accroître la visibilité de la culture auprès de la population ;
- Améliorer les conditions de vie et de pratique des individus (artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s) dans leur action individuelle ou comme travailleur.euse.s dans les organismes culturels ;
- Améliorer les conditions de pratique des organisations ;
- Positionner le secteur des arts et de la culture comme un moteur de la relance régionale.

La pénurie de main-d'œuvre, qui est au cœur des enjeux, est abordée dans les deux axes d'amélioration des conditions.

Trois enjeux transversaux sont aussi considérés :

- Favoriser la diversité et l'inclusion ;
- Accompagner les organisations dans le développement durable de la culture ;
- Favoriser la transition numérique en tant qu'opportunité de création, de production, de diffusion, de médiation et de promotion.

L'ensemble des réponses et données issues de la recherche sont regroupées ici sous la forme d'un diagnostic sommaire. Ce diagnostic sert de prélude au Plan d'action où sont consignées des propositions que nous souhaitons innovantes, pertinentes et surtout, concrètes. Ces dernières vont permettre aux artistes, artisan.e.s et organisations de reprendre leur place et de renforcer leur contribution au sein de la société québécoise.

Méthodologie du sondage

Entre le 19 avril et le 13 mai 2022, les travailleur.euse.s du milieu culturel des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches ont été invité.e.s à répondre à un questionnaire. Ce sondage visait à documenter leur situation, leurs défis et leurs besoins ainsi qu'à identifier des pistes de solutions, des mesures de soutien et des initiatives à mettre en place. L'enquête était scindée en trois sondages qui s'adressaient à trois groupes :

- A. Les organismes culturels et les entreprises culturelles (127 répondant.e.s) ;
- B. Les travailleur.euse.s autonomes (185 répondant.e.s) ;
- C. Salarié.e.s des organismes culturels et des entreprises culturelles (88 répondant.e.s).

Au total, il y a eu 431 répondant.e.s.

CONTEXTE

Situation en date du 1^{er} août 2022

Bien que la septième vague de COVID-19 déferle sur le Québec, force est de constater que les impacts sur le secteur des arts et de la culture s'atténuent. Les règles sanitaires sont beaucoup moins contraignantes en raison de la vaccination ; les symptômes des gens atteints sont moins virulents. Les conditions sanitaires permettent aux individus et aux organisations d'adopter un rythme de travail plus proche de celui qui prévalait avant la pandémie. Cela ne veut pas dire que le milieu retrouvera les conditions d'avant 2020. Probablement pas. Tout en restant prudent, le milieu culturel peut envisager les mois qui viennent avec une bonne dose de confiance sur le front sanitaire tout en demeurant fragilisé par l'impact de cette grande crise.

Ce premier grand constat étant affirmé, une tonne de nuances s'imposent compte tenu de la diversité des profils : artistes, contractuel.le.s ou travailleur.euse.s autonomes ; en formation ou jeunes professionnel.le.s ; salarié.e.s à temps plein ou à temps partiel, à cachet ou sur appel ; organisations à but non lucratif, privées ou publiques ; de toutes les disciplines ; de différentes villes ou MRC ; des grands centres ou en périphérie.

Le soutien obtenu de la part des paliers de gouvernement depuis 2020 a permis de stabiliser la situation pour bon nombre d'organisations qui ont repris leurs activités. En conséquence, ces organisations produisent et diffusent des œuvres, des expositions ou des événements, et pour ce faire, embauchent à nouveau des ressources humaines, collaborent avec d'autres compagnies, reprennent les commandes auprès de fournisseurs locaux associés au secteur artistique (ateliers scénographiques, de costumes ; studios ; location et achat de matériel technique ; agences de promotion et mise en marché ; sécurité ; transport, etc.). Par leurs apports financiers significatifs, notamment pour la relance économique, les gouvernements reconnaissent que les arts et la culture occupent une place importante dans notre société. *A contrario*, plusieurs praticien.ne.s et observateur.rice.s estiment que, avec les fermetures successives des salles de spectacles, des cinémas et des musées, le secteur n'a pas été traité comme un service essentiel.

Cette crise sanitaire a eu des effets inattendus contradictoires sur la place de l'art dans notre société. L'absence de nombreuses disciplines, dans la sphère publique et médiatique, a été vécue comme un manque par une part du public. Cet effet de manque a mis en lumière l'importance de l'art et des artistes. Plusieurs disciplines comme la littérature, la musique, le cinéma et la télévision ont pu poursuivre leurs activités pendant les périodes de confinement, entre autres grâce aux médias en ligne. À l'opposé, les arts de la scène ont été de grands perdants. La fragilité du secteur des arts et de la culture, étalée au grand jour, a réduit l'intérêt des jeunes envers des formations dans les disciplines artistiques. Et il n'est pas nécessaire d'insister sur les dommages à long terme causés sur le bassin de personnel, de créatrices et de créateurs.

L'écosystème des arts, au Québec et au Canada, reprend après deux ans de crise comme il en a rarement connu. On prévoit qu'il faudra au minimum quelques années pour redonner au milieu les forces et les ressources du passé. La relance culturelle n'est possible que dans la stabilité et la résilience, et par la révision ou la mise en place de

moyens favorisant la diffusion artistique, l'amélioration des conditions de vie des artistes, la reconquête des publics et l'adhésion de la population.

Tant que les effets de la crise ne se seront pas résorbés, le contexte va requérir agilité et résilience de l'ensemble des parties prenantes. Culture CNCA, de même que les organisations culturelles sur son territoire, doivent rester à l'affût et en état de veille afin de réduire au minimum le temps de réaction lorsque la situation l'exige.

Perspectives

Campagne électorale

Les élections provinciales québécoises ont lieu le 3 octobre 2022. Culture CNCA a, dès le mois d'août 2022, adopté une stratégie de représentations, alors que les partis politiques seront en mode préélectoral : il était important alors d'assurer la visibilité des enjeux propres à la culture pendant la période électorale et susciter des prises de position constructives et des engagements de tous les partis.

Automne 2022

Après le retour timide d'une bonne part des publics en salle au printemps et à l'été 2022, les résultats de fréquentation pour l'automne 2022 vont permettre de jauger le rythme du retour dans les salles ainsi que plusieurs paramètres liés : le type d'activités, les disciplines, les publics, les revenus de billetterie et de sources privées, etc. Culture CNCA pourrait avoir besoin de quelques mois pour élaborer certaines mesures adoptées dans le plan de relance, notamment pour en préciser les modalités et la mise en œuvre ou pour solliciter des partenaires.

Année 2023

À moins de nouvelles vagues du virus qui obligerait la santé publique à resserrer les règles sanitaires, 2023 devrait être une année de transition entre les mesures spéciales instaurées pendant la pandémie et le retour aux sources régulières de revenus. Cela implique, à tout le moins, une remontée des revenus autonomes et du financement privé égale au retrait des mesures gouvernementales transitoires. Une veille sera de mise afin d'identifier rapidement les organisations et les secteurs qui éprouveront plus de difficultés à traverser cette période. Il se pourrait que des mesures adaptées d'accompagnement doivent être mises en œuvre. Il est difficile de prévoir à quelles organisations elles s'adresseront et pour quels aspects précis. Encore là, agilité et communication seront de mise. Grâce aux résultats des journées de consultations, il apparaît qu'une attention particulière devrait être accordée aux organismes dont la situation était déjà difficile avant la pandémie, de même qu'aux secteurs n'ayant pas accès au financement de base (musées régionaux et centres patrimoniaux, salles privées et alternatives), et bien sûr le secteur des arts de la scène en général, si durement touché de 2020 à 2022. Les disciplines et les diffuseurs qui ne retrouveront pas leur public, ou pas suffisamment, auront vraisemblablement besoin d'aide.

Plans et stratégie des principaux partenaires publics

Les gouvernements, incarnés au sein de ministères, d'agences de soutien aux arts et à la culture, d'administrations municipales (Québec, Lévis, MRC) ont joué un rôle névralgique pour éviter le naufrage du secteur pendant la pandémie. Certains joueurs de

premier plan ont adopté, en 2021 ou 2022, des mises à jour de leurs planifications et orientations stratégiques. Le plan de la ministre de la Culture et des Communications du Québec² s'étend jusqu'en 2025. Idem pour le Plan d'action de la Ville de Québec. Après des annonces importantes du gouvernement fédéral pour le secteur en 2020 et en 2021, le ministre Rodriguez doit encore rendre publique sa stratégie, dans la foulée du sommet qu'il a présidé début juin à Ottawa et en ligne.

Pendant la démarche, il est apparu que Culture CNCA a l'opportunité d'approfondir sa relation avec le CALQ et le CAC, notamment sur le plan des données. Le CALQ et la SODEC ont profité de la pandémie pour mieux collaborer. Et n'oublions pas les sociétés d'État présentes sur les territoires de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches : MNBAQ, Musée de la civilisation, Grand Théâtre, conservatoires, Parcs Canada, Radio-Canada et les réseaux de bibliothèques publiques. Ces partenaires sont appelés à jouer un rôle important pour favoriser la reprise.

Plans et stratégie des associations nationales

Sur certains dossiers, les besoins et les solutions relèvent d'une échelle nationale qui dépasse notre territoire. Le rayonnement de Culture CNCA s'avère insuffisant pour exercer une forte influence à cette échelle. Il faut travailler avec d'autres associations ou regroupements dont le champ d'action est national.

Au premier chef, le dossier des conditions de vie des artistes doit être tout en haut des priorités. Pour que des avancées majeures soient obtenues, le gouvernement fédéral devra s'impliquer, améliorer les programmes existants ou en créer des nouveaux. Il faudra probablement une campagne nationale de revendications. Compte tenu du bassin de ressources humaines en art et culture qu'abrite son territoire, Culture CNCA doit être « dans le coup » et devenir un partenaire stratégique avec les associations nationales et autres regroupements. Du côté provincial, Compétence Culture joue un rôle central pour le développement et la reconnaissance des compétences des artistes, des travailleuses et des travailleurs culturels tout au long de leur carrière. Culture CNCA doit rester près de la démarche de relance en cours au sein de Compétence Culture.

Les réflexions sur le modèle d'affaires en général, de même que sur la reconquête des publics, sont aussi d'importance nationale. Afin d'en tirer profit, Culture CNCA doit s'impliquer dans ces deux chantiers.

² Plan pour consolider, faire briller et propulser le milieu culturel 2022-2025, gouvernement du Québec, avril 2022.

CONSTATS

Retrouver les publics et accroître la visibilité auprès de la population

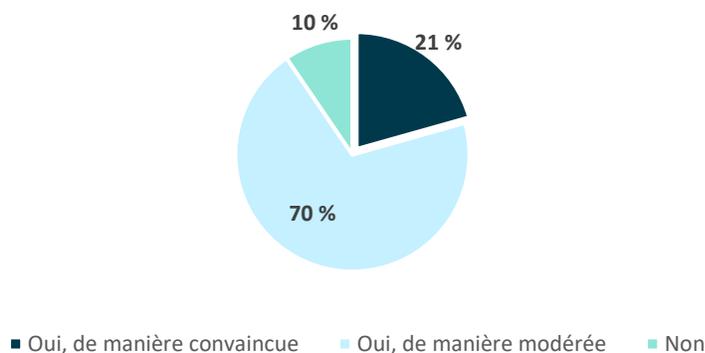
En matière de fréquentation, la programmation en salle affiche des hauts et des bas depuis l'allègement des mesures sanitaires. Pour la plupart des disciplines, le public n'est pas encore revenu dans les mêmes proportions qu'avant la pandémie. Des annulations ont lieu à cause de la COVID-19, mais aussi de la mévente et par manque de personnel dans les salles de spectacle. Si ce n'était de la mesure de compensation de la billetterie du CALQ, plusieurs lieux de diffusion seraient dans une situation critique.

De grandes questions se posent :

- Quand pouvons-nous espérer que les revenus autonomes retrouvent les niveaux de 2019 ?
- Que réserve l'automne 2022 par rapport à la fréquentation ?
- Quelle part du public ne reviendra pas en raison de la rupture du lien d'abonnement et de l'émergence des nouvelles pratiques de consommation culturelle ?
- La hausse de la consommation en ligne effratera-t-elle de manière permanente les taux d'occupation des salles ?
- Les habitudes de la population ont changé, dit-on. De quelle manière ?
- Le budget loisir et culture des citoyens va-t-il survivre à l'inflation ?

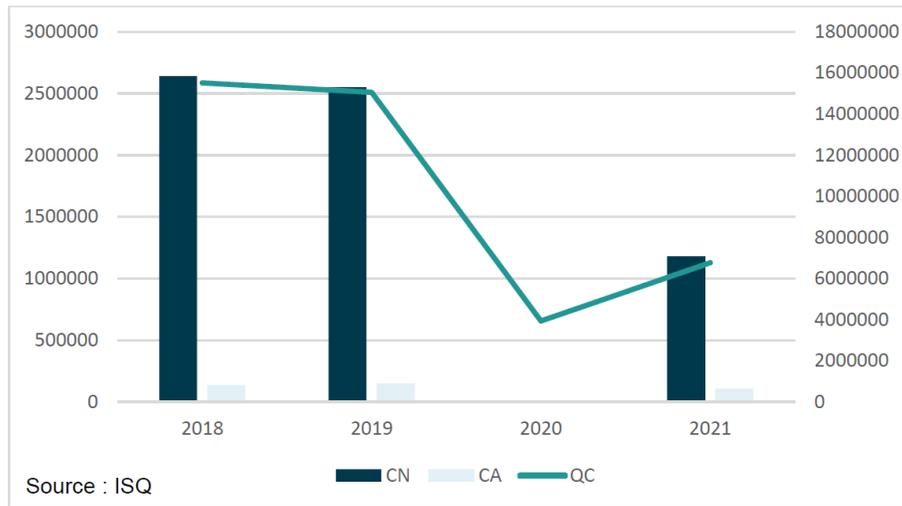
Cela dit, on observe que les événements en extérieur de l'été 2022 bénéficient d'un fort effet de retour. Les gens veulent sortir ; ils veulent du « festif » et détiennent encore un coussin financier provenant des mesures publiques et de l'épargne forcée lors du confinement.

Graphique 1 | Observation du retour du public parmi les organisations



Selon les organisations répondantes, on peut observer un retour modéré du public en ce moment. 10 % des organisations indiquent qu'elles n'observent pas de retour du public.

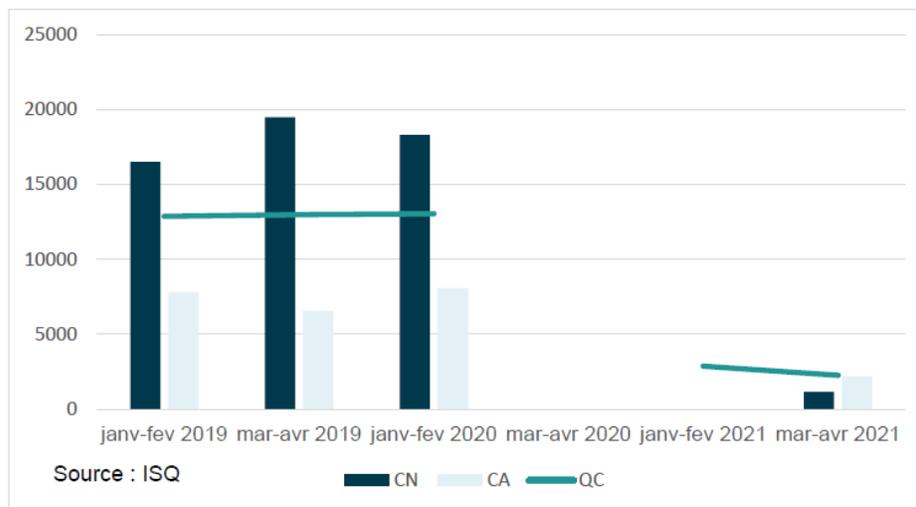
Graphique 2 | Fréquentation totale des musées



La fréquentation des musées de la région de la Capitale-Nationale est passée de plus de 2 600 000 visiteurs en 2019 à environ 1 200 000 visiteurs en 2021 (- 54 %).

Dans la région de Chaudière-Appalaches, les visiteurs sont passés de 140 000 en 2019 à 110 000 en 2021 (- 22 %).

Graphique 3 | Revenu moyen de billetterie par représentation



Les revenus moyens par représentation sont passés de 16 500 \$ à 2 169 \$ de mars-avril 2019 à mars-avril 2021 dans la région de la Capitale-Nationale.

En Chaudière-Appalaches, ils sont passés de 7 785 \$ à 2 169 \$.

La baisse des activités est indéniable. Elle a causé des baisses de revenus malgré les efforts soutenus prodigués par les acteurs du milieu.

Améliorer les conditions de vie et de pratiques des individus (artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s) dans leur action individuelle ou comme travailleur.euse.s dans les organismes culturels

Il s'avère difficile de dresser un portrait global du sort réservé aux praticien.ne.s individuel.le.s en raison de la disparité des situations, d'une pratique souvent solitaire et du silence des personnes qui ont quitté le secteur. Cela dit, il est tout de même possible de tirer plusieurs constats :

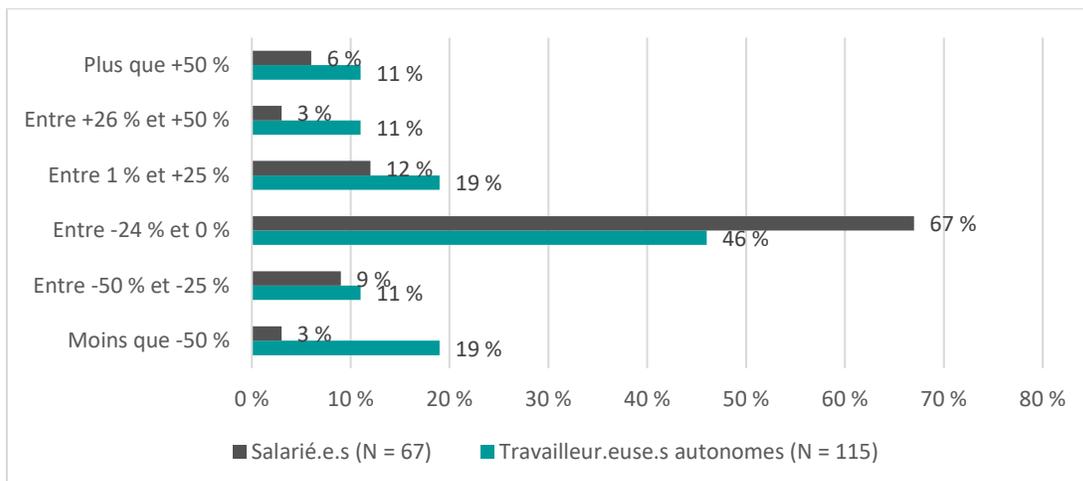
- De manière générale, on observe que les personnes salariées (artistes, gestionnaires, technicien.ne.s, etc.) s'en sont mieux tirées grâce à la relative stabilité procurée par les programmes de subvention.
- Le lancement rapide de programmes (CALQ et CAC) innovants et accessibles a favorisé la création, idem pour l'intégration de l'art à l'architecture (MCC) grâce à l'accélération des immobilisations publiques.
- Malgré les contraintes réglementaires, les saisons touristiques (étés 2020 et 2021) ont été bénéfiques pour bonifier la visibilité et les revenus des praticien.ne.s.
- Les danseur.euse.s et circassien.ne.s vivent encore les répercussions importantes suites aux multiples confinement et fermeture dans le secteur des arts vivants (horaires, entraînement, santé).
- La vente d'œuvres directement au public a aussi souffert de l'interruption et doit retrouver des canaux de diffusion efficaces par le numérique (Internet) ou par les activités physiques (galeries).
- Il y a un risque de ressac après le financement des projets et programmes liés à la COVID-19, si bien que les producteur.rice.s pourront difficilement faire travailler autant de monde.
- Les revenus complémentaires de sources externes à la culture ont été essentiels, menant plusieurs personnes à quitter la pratique artistique.
- La pénurie multisectorielle de main-d'œuvre pousse les conditions de travail à la hausse et rend les secteurs culturels moins compétitifs face aux alternatives, contribuant à un exode de talents.
- Certaines pratiques développées pendant la pandémie resteront, par exemple, en numérique.
- Plusieurs personnes ressentent encore l'incapacité de planifier plus de 2 ou 3 mois à l'avance.

Une large part de la main-d'œuvre culturelle, artistes en tête, n'a jamais bénéficié de bonnes conditions de travail (rémunération, avantages sociaux, filet social), et ce, nonobstant un degré élevé de scolarisation et de spécialisation. Après plus de deux ans de pandémie, on observe des impacts très inégaux sur les individus, ce qui nécessite de proposer des leviers diversifiés pour répondre aux multiples défis.

Variation du revenu des salarié.e.s et des travailleur.euse.s autonomes

L'enquête a permis de documenter la variation du revenu des salarié.e.s et des travailleur.euse.s autonomes au cours de la crise (voir le document annexe – Rapport complet de l'enquête, graphiques 8 à 16). Voici les principaux résultats.

Graphique 4 | Variation du revenu total des salarié.e.s et travailleur.eu.s autonomes 2021 vs 2019



67 % des salarié.e.s et 46 % des travailleur.euse.s autonomes ont connu une baisse de leurs revenus totaux allant de 0 à 24 %.

Seulement 12 % des salarié.e.s ont connu une baisse de 25 % ou plus, alors que 30 % des travailleur.euse.s autonomes ont indiqué avoir connu une telle baisse de leurs revenus totaux.

Les travailleur.euse.s autonomes semblent avoir vécu des situations très différentes quant à la fluctuation de leurs revenus autonomes bruts :

- 45 % affirment avoir connu des baisses de revenus, dont 37 % des chutes de plus de 25 %.
- 40 % estiment avoir connu une hausse de revenus allant de 1 % à 25 %.
- 14 % estiment avoir enregistré des hausses de plus de 25 % de leurs revenus autonomes. Ce résultat peut surprendre. Il est peut-être attribuable aux très faibles revenus obtenus avant la pandémie. On estime en effet que pour certain.e.s artistes et contractuel.le.s, la PCU fédérale (qui représentait un revenu minimum garanti durant le confinement) était supérieure aux revenus habituellement générés par leur action, ce qui souligne la précarité des conditions de pratique.
- Les travailleur.euse.s autonomes des MRC (hors Québec et Lévis) ont été plus nombreux.ses à connaître une baisse de revenus.
- Pour plusieurs disciplines, les travailleur.euse.s autonomes ont connu en moyenne une hausse de leurs revenus totaux.
- Ce n'est pas le cas pour les disciplines des lettres, livre et oralité, cinéma et vidéo ainsi que les arts du cirque.

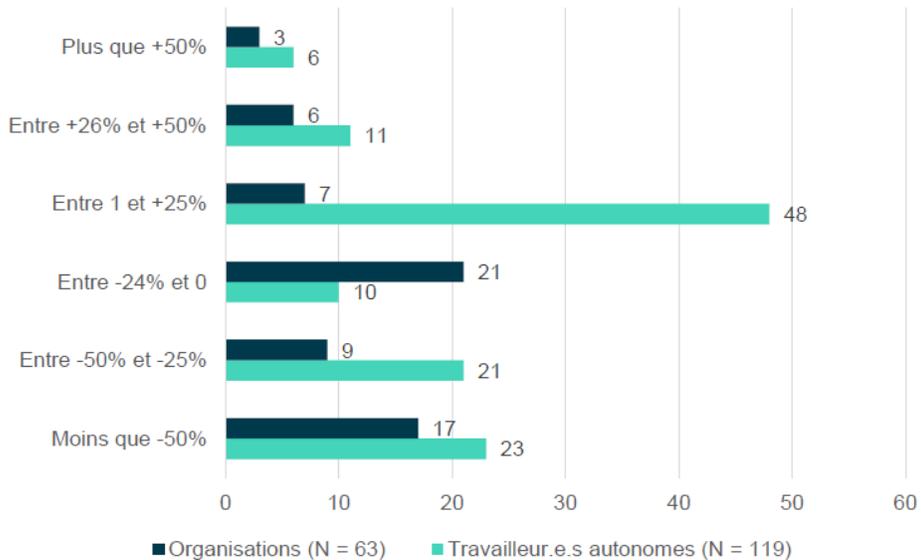
Chez les salarié.e.s, la situation a évolué comme suit :

- Les deux tiers des salarié.e.s de Québec ont connu une variation de revenus totaux allant de 0 à – 24 %.
- L'entièreté des salarié.e.s de Lévis ont connu une variation de revenus totaux allant de 0 à – 24 %.
- 8 % ont connu une diminution de 25 % ou plus.

- 21 % des salarié.e.s ont connu une augmentation de leurs revenus bruts.
- Les salarié.e.s du domaine de la diffusion semblent avoir connu, en moyenne, une baisse de leurs revenus.

L'enquête a aussi sondé les répondant.e.s sur les impacts qualitatifs de la pandémie (voir Rapport complet, graphiques 19 à 24).

Graphique 5 | Impacts de la pandémie pour les salarié.e.s et les travailleur.euse.s autonomes



L'impact ayant été sélectionné le plus est la perte de revenus autonomes, surtout chez les travailleur.euse.s autonomes (dont plus de 50 % ont dit avoir été touché.e.s par cette réalité).

L'absence de lieux de diffusion et l'augmentation du niveau de stress semblent également avoir impacté plusieurs travailleur.euse.s autonomes.

Chez les salarié.e.s, les impacts les plus sélectionnés sont l'augmentation du niveau de stress, les relations professionnelles et la pression additionnelle due aux mesures sanitaires.

Autres impacts sur les travailleur.euse.s autonomes :

- Les travailleur.euse.s autonomes qui semblent avoir été le plus affecté.e.s par l'absence de lieux de diffusion sont celles et ceux vivant dans les MRC de la région de la Capitale-Nationale (en périphérie de Québec) ainsi qu'à Lévis.
- Les travailleur.euse.s autonomes de Lévis semblent avoir connu, en moyenne, des niveaux de stress plus élevés.
- La perte de revenus autonomes a affecté beaucoup de répondant.e.s, bien que celles et ceux des MRC de la région de la Chaudière-Appalaches (en périphérie de Lévis) semblent avoir été un peu moins affecté.e.s.

Autres impacts sur les salarié.e.s :

- Les salarié.e.s des MRC de la Capitale-Nationale semblent avoir été moins affecté.e.s par la déprime et l'anxiété.
- Les salarié.e.s des MRC de la Chaudière-Appalaches semblent, en moyenne, avoir été très affecté.e.s par le niveau de stress plus élevé et la pression additionnelle due aux mesures sanitaires.

Travailleuses et travailleurs des organisations culturelles

Les ressources humaines au sein des organisations, peu importe leur niveau d'envergure, sont un enjeu majeur pour le milieu culturel. L'épuisement, les conditions de travail (surtout la rémunération), l'attrait d'autres secteurs et l'incapacité de garantir une stabilité sont autant d'éléments qui provoquent une fracture entre les organisations et leurs travailleur.euse.s.

- Après deux ans de pandémie, le personnel est fatigué, souvent épuisé, ce qui se traduit par des départs de personnel, des absences et plusieurs arrêts de travail. Cette situation s'explique notamment par une perte réelle des repères : les opérations, les méthodes de travail ont été bouleversées, l'obligation du télétravail a modifié les relations entre le personnel et son milieu de travail.
- Au niveau des opérations et de la gestion, la fatigue rend le personnel moins réactif et moins agile. Il y a des séquelles psychologiques et comportementales. Le manque de ressources qualifiées en RH dans les organismes culturels, souvent de taille modeste, rend difficile la mesure de ces séquelles, et surtout, l'instauration de correctifs efficaces.
- Le secteur doit s'adapter de manière continue. Les effets sont toujours perceptibles après plus de deux ans. Cela a provoqué une hémorragie de ressources humaines (difficile à quantifier, quoique l'enquête indique une baisse de 21 % du nombre de personnes embauchées parmi les 45 organisations répondantes) : salarié.e.s, contractuel.le.s et bénévoles.
- Le bouleversement des habitudes causé par la fermeture des bureaux a eu des impacts majeurs : La pandémie a eu pour effet de briser l'équilibre d'une journée de travail. La gestion des horaires est plus difficile. Le travail chez soi interfère sur le potentiel d'heures. Quand et comment arrêter pour préserver son équilibre professionnel-personnel ? Il faut se réguler pour préserver l'équilibre.
- La structure des organismes est en lien avec les gens qui y travaillent (profil, expérience, expertise), ce qui se traduit notamment, surtout chez les petites organisations (10 employé.e.s et moins) par de fréquentes révisions d'organigrammes, obligées par le départ d'une ressource et / ou l'embauche d'une nouvelle. Cette situation, exacerbée par la pandémie et la pénurie, pose un défi supplémentaire à l'embauche.
- Les dirigeant.e.s qui ont sensibilisé leur CA à la situation ont obtenu écoute, compréhension et mesures d'atténuation des effets trop néfastes.
- Les institutions et organisations détenant une forte image de marque semblent éprouver moins de difficultés à atténuer les problèmes causés par la pénurie de main-d'œuvre.
- Pour la majorité, un déséquilibre s'est imposé dans leur processus de création ou de production et dans leurs rapports avec leurs artistes et artisan.e.s.

Quelques grandes questions entendues lors des consultations :

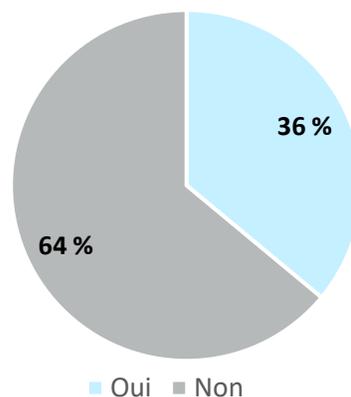
- Comment maintenir l'équilibre entre la survie des organismes et la santé des individus ?
- Trouver ce juste équilibre est-il de la responsabilité de la direction ou du personnel ?
- Pourquoi les organisations ne se sont-elles pas imposé plus de limites ?
- Comment faisait-on avant la pandémie ? N'étions-nous pas déjà trop occupé.e.s ? Comment avons-nous pu ajouter une telle charge supplémentaire ?

La rémunération insatisfaisante d'une large part des effectifs (salarié.e.s, artistes, artisan.e.s, etc.) précarise la main-d'œuvre, écourte les carrières, restreint les ambitions artistiques et favorise l'exode. Les gens tolèrent des conditions de travail (horaires, avantages sociaux, salaires) souvent considérées comme inacceptables dans d'autres secteurs. Pourquoi est-ce plus acceptable pour le milieu culturel ? Y a-t-il des secteurs comparables (manufacturier, communautaire, petits commerces, etc.) ?

Quelques menaces mentionnées par des dirigeant.e.s sur la gestion du personnel :

- Le travail à distance soulève l'enjeu de la cohérence au sein des équipes. Les organisations doivent recréer, retrouver un sentiment d'appartenance et une cohésion entre les membres du personnel ;
- La direction doit pouvoir affirmer un leadership positif et créatif dans une situation souvent difficile à gérer.

Graphique 6 | Proportion des travailleur.euse.s autonomes et salarié.e.s ayant pensé à quitter le milieu culturel



Face au niveau de contraintes et de difficultés du domaine culturel durant la pandémie, plus du tiers des travailleur.euse.s autonomes et des salarié.e.s, soit 36 %, ont pensé quitter le milieu culturel.

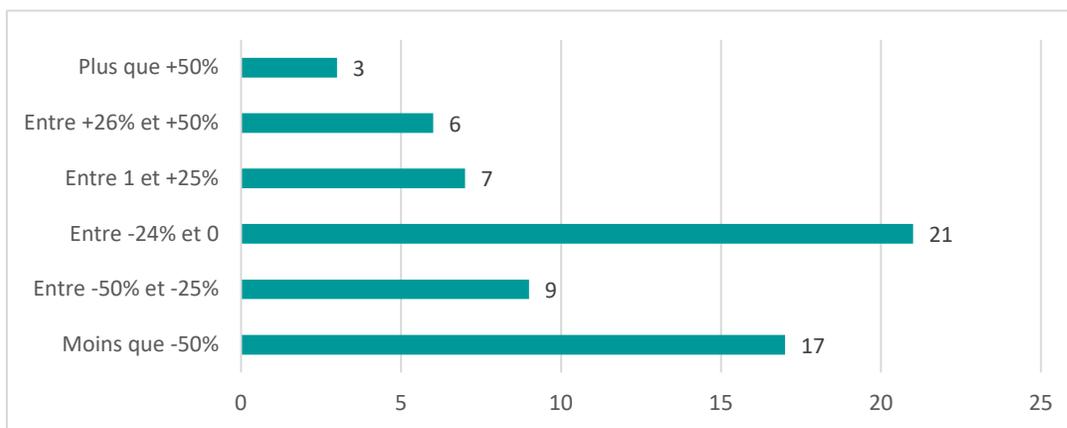
La proportion est identique pour les deux groupes. Ce chiffre, assez élevé, illustre bien l'intensité des impacts de la pandémie.

Améliorer les conditions de pratique des organisations

Après un choc brutal et l'apparition des mesures de soutien, la difficulté de retrouver un rythme de travail « normal », avec le retrait des mesures publiques temporaires, pourrait faire en sorte que la période la plus difficile débute maintenant.

- L'activité des organisations culturelles est rarement linéaire. Pour plusieurs, des cycles de programmation, production et diffusion s'enchaînent au fil des saisons et des années. Chez d'autres, ces cycles se chevauchent en fonction des projets à des rythmes irréguliers. À la suite de ruptures sans préavis, il reste encore beaucoup d'incertitude : plusieurs s'interrogent sur la manière de redonner son élan au milieu.
- Les programmes temporaires ont solidifié la situation financière de plusieurs organisations. Mais leur bonne situation financière va-t-elle résister à la fin de ce qui fut en fait un respirateur artificiel ? Les financements autonomes et privés reprendront-ils à un niveau suffisant ?
- Avec la pénurie de main-d'œuvre, les chocs subis par les chaînes logistiques et l'inflation élevée, les budgets de fonctionnement explosent (cachets, salaires, produits et services), les délais augmentent (ex. : impression de matériel promotionnel, logistique), alors que, pour le moment, rien ne garantit que les programmes de financement public de base seront indexés à la hauteur requise.
- La pénurie de main-d'œuvre complique la situation (technicien.ne.s, concepteur.rice.s, professeur.e.s privé.e.s, accueil et billetterie, gestionnaires, etc.), notamment le suivi des opérations et, dans certains cas, la pérennité même des organisations. Les écoles professionnelles, qui ont leur lot de problèmes, pourront-elles aider à contrer cette pénurie historique ?
- Le milieu est en convalescence.

Graphique 7 | Variation du revenu autonome brut des organisations 2021 vs 2019

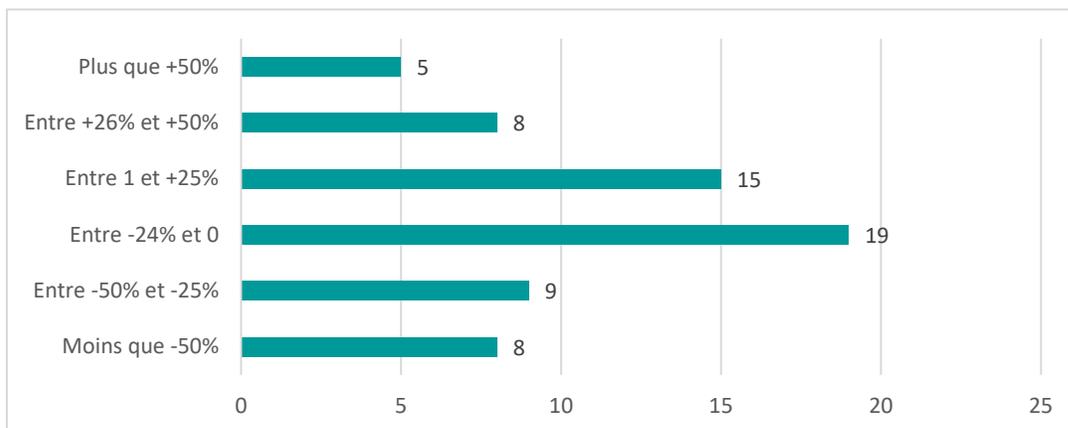


Nombre de répondant.e.s total : 63

75 % des organismes culturels affirment avoir connu des baisses de revenus autonomes. Une proportion importante des organismes ont vu leurs revenus autonomes diminuer entre 0 et 24 %.

Entre 2019 et 2021, 43 % des organisations répondantes ont connu une baisse de plus de 25 % de leurs revenus autonomes.

Graphique 8 | Variation du revenu total (autonome, privé et public) des organisations 2021 vs 2019



Nombre de répondant.e.s total : 63

De manière générale, les organisations ont moins souffert financièrement des impacts de la pandémie que les individus.

30 % des organisations ont connu une baisse allant de 0 à 24 %.

17 des organisations répondantes, soit 29 %, ont connu une baisse de 25 % ou plus.

Sur le plan territorial (voir le Rapport d'enquête complet, graphique 11), entre 2019 et 2021 :

- Une proportion importante des organisations de Québec a connu une variation de revenus allant de - 24 % à + 25 %.
- Les organisations des autres MRC de la Capitale-Nationale semblent moins nombreuses à avoir connu une hausse importante de leurs revenus.

Sur le plan disciplinaire (voir le Rapport d'enquête complet, graphique 14), sur la même période, on remarque que :

- De manière générale, les organisations de théâtre, de diffusion et des arts du cirque ont été plus nombreuses à connaître une augmentation de leurs revenus totaux.
- Les organisations en danse semblent avoir connu des baisses de revenus plus importantes.

Financement public des organisations

Si l'on considère maintenant le financement public des organisations, il appert que cette source a comblé la diminution des revenus autonomes.

La consultation montre que la pandémie a exacerbé un problème historique : le financement public et privé ne couvre pas tous les besoins générés par une offre culturelle très foisonnante. Ce manque de ressources implique de lourds impacts :

- Plusieurs organisations n'ont pas les moyens de réaliser leurs missions ou leurs objectifs stratégiques ;
- Les conditions de travail doivent être améliorées (artistes et travailleur.euse.s) ;
- La rétention de la main-d'œuvre est difficile, ce qui génère une perte d'expertise et des coûts de formation redondants ;
- La gestion de plusieurs organisations s'opère à court terme (1 an maximum) ;
- Le marché est saturé de productions ; il manque de diffuseurs dans certains secteurs géographiques... et aussi de public.

Alors que les programmes spéciaux vont cesser les uns après les autres, la question du financement va se poser avec une grande acuité, surtout si l'on considère l'inflation qui fluctue autour de 7 % en 2022 et les autres paramètres économiques.

Tableau 1 | Bourses et subventions reçues par les organisations – 47 répondant.e.s

Type d'appui financier	Nombre obtenu en 2019	Nombre obtenu en 2021
Soutien aux organismes et au fonctionnement	75	82
Soutien aux projets	58	67
Soutien aux organismes autochtones	0	0
Soutien à la diversité culturelle	0	3
Exploration et déploiement numérique	10	17
Projet ponctuel ou spécial	38	72
Prix et distinctions	9	11
Aide à l'exportation ou à la tournée	29	11
Mesures d'aide liée à la pandémie	6	70
Financement SODEC	5	4
Bourses et subventions municipales	41	38
Divers financements à l'emploi	10	22
Autres	22	6
TOTAL	303	403

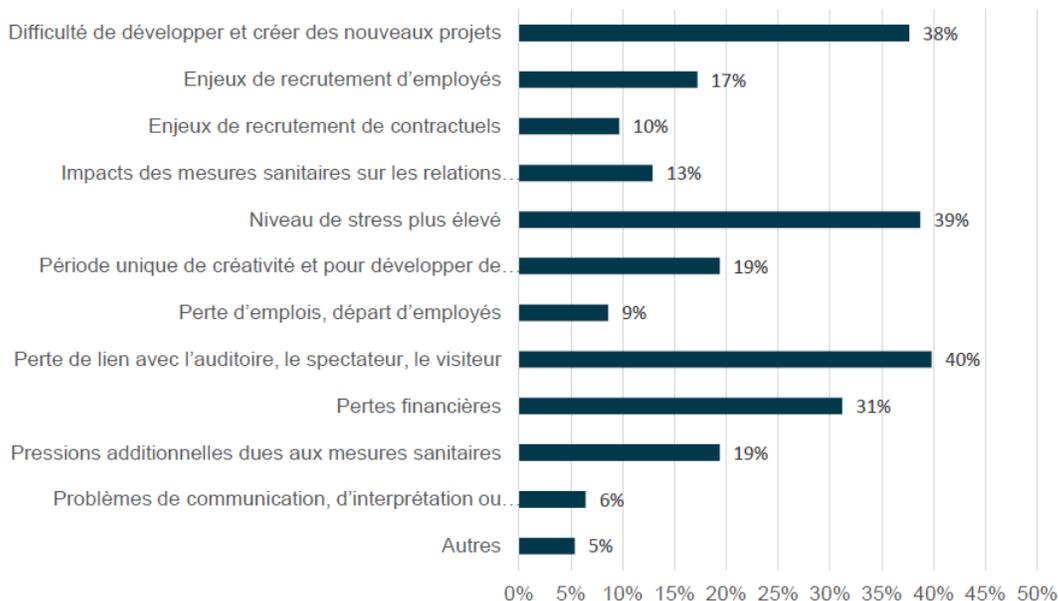
Le nombre de subventions et contributions a augmenté du tiers entre 2019 et 2021 pour les organisations, surtout grâce aux mesures d'aide liées à la pandémie.

Seules les aides aux exportations ont connu une baisse notable, ce qui s'explique par les restrictions de déplacement et de diffusion publique.

On observe que les types d'appuis financiers les plus fréquents sont le soutien aux organismes et au fonctionnement, les mesures d'aide liées à la pandémie, le soutien aux projets ainsi que les bourses et subventions municipales.

Entre 2019 et 2021, le nombre de subventions pour projets ponctuels ou spéciaux a presque doublé, passant de 38 à 72 (+ 89 %).

Graphique 9 | Impacts de la pandémie pour les organisations (63 répondant.e.s)



- Les principales conséquences, observées par environ 40 % des répondant.e.s, ont été : le niveau de stress plus élevé ; la perte de liens avec l'auditoire, les spectateur.rice.s, les visiteur.euse.s ; ainsi que la difficulté de développer de nouveaux projets.
- Un second groupe important de conséquences, pour environ 20 % des répondant.e.s, est constitué de pertes financières, de pressions additionnelles dues aux mesures sanitaires et des enjeux de recrutement.

Au niveau territorial (Rapport d'enquête complet, graphique 26), on remarque que :

- Les organisations répondantes de Québec sont les seules à avoir été affectées par les enjeux de recrutement de contractuel.le.s et par les impacts des mesures sanitaires sur les relations professionnelles.
- Les organisations de Lévis semblent avoir été particulièrement affectées par la déprime et les niveaux de stress élevés de leur personnel.

Principales difficultés pour les organisations

Les missions, visées et objectifs des organisations demeurent les mêmes, mais l'ensemble est plus difficile à réaliser. Les causes de cela sont à la fois internes et externes. Le profil des auditoires, celui des salarié.e.s et les modes d'approvisionnement ont grandement changé et continueront à changer. La forte inflation impose une réforme du mode de fonctionnement dans un contexte d'incertitude sur la situation qui prévaudra à l'arrivée et sur la durée de la période de changements, d'autant que cette même inflation peut avoir un fort impact sur les apports en revenus autonomes.

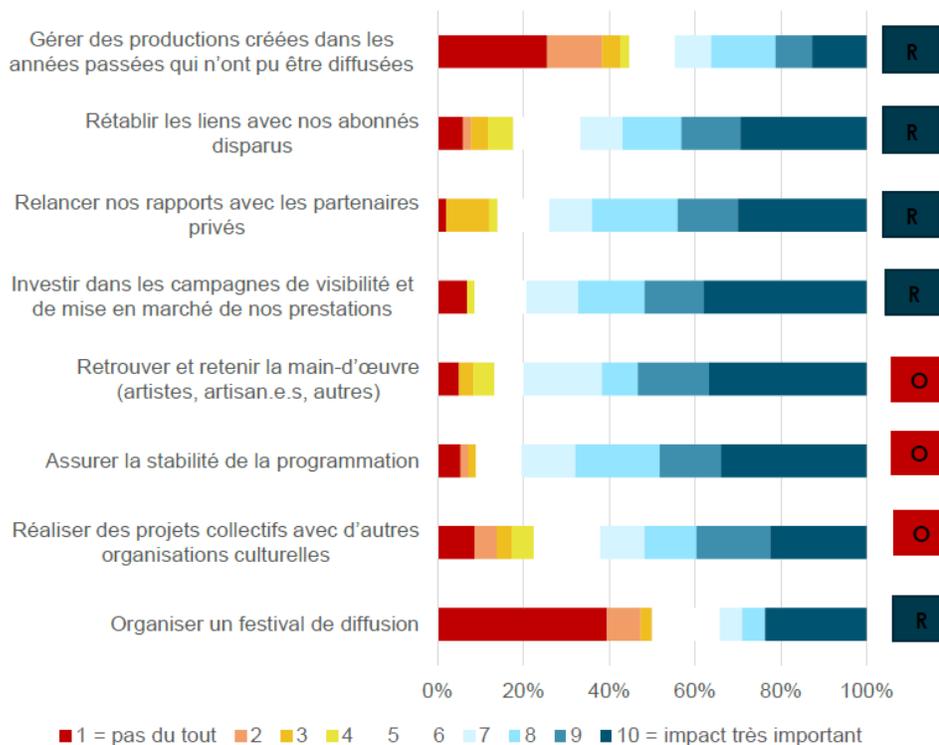
L'envergure et le domaine de chaque organisation dictent des réponses différentes. Par exemple, les plus grosses organisations étaient mieux outillées, dès le départ, pour réagir aux problèmes (meilleur financement de base, équipes mieux rémunérées, bonne capacité à réagir et à planifier, notoriété favorable). Par ailleurs, de plus petites organisations ayant bien réagi se trouvent néanmoins dans une situation critique au sortir de la pandémie (petites équipes dévouées, peu de gestionnaires spécialisés d'expérience, difficulté de recruter du personnel compétent, hausse des coûts).

Financièrement, certain.e.s s'en sont bien sortis. Humainement, c'est autre chose. Que ce soit par un surplus de travail ou par l'absence de travail, tou.te.s ont été affecté.e.s. Les directions sont usées par le rythme effréné des changements et par l'obligation de s'adapter.

Principales difficultés pour les organisations en 2022) fait état de ceci :

- Les difficultés les plus fréquemment sélectionnées sont liées aux trois principales sources de revenus ; exploitation, gouvernements et sources privées.
- Cela se traduit par des enjeux propres aux ressources humaines (perte de reconnaissance) et à la gestion des opérations.
- Au niveau organisationnel, les organisations ayant répondu au sondage n'éprouvent pas les mêmes difficultés, puisqu'aucune des options n'a été sélectionnée par plus de 32 % d'entre elles.
- Seulement 6 % des organisations disent ne rencontrer aucune difficulté.

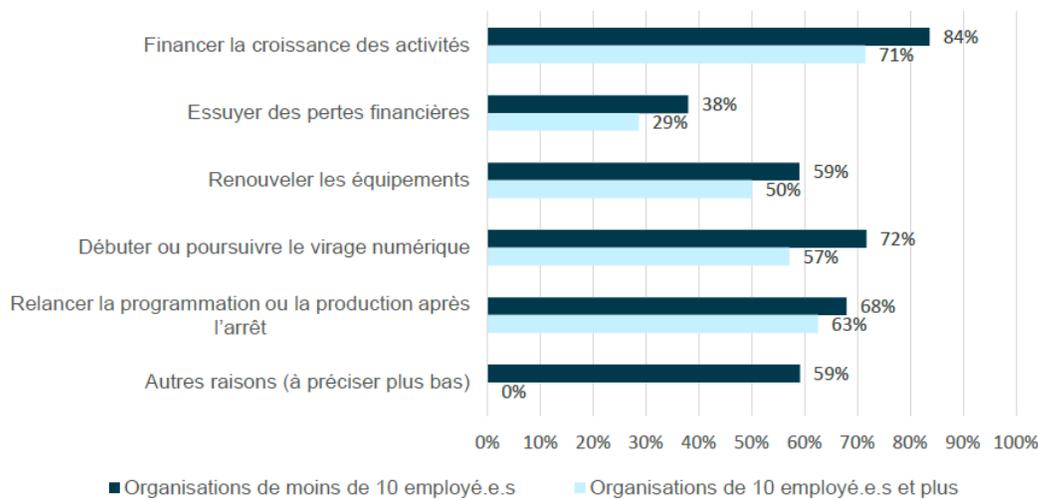
Graphique 10 | Niveau de priorité des objectifs opérationnels des organisations en 2022



Les trois objectifs avec le plus de notes élevées sont : investir dans les campagnes de visibilité et de mise en marché, retrouver et retenir la main-d'œuvre, assurer la stabilité de la programmation.

Les propositions moins bien accueillies sont : gérer des productions créées dans les années passées qui n'ont pas pu être diffusées, organiser un festival de diffusion.

Graphique 11 | Besoins de financement des organisations selon le nombre d'employé.e.s et selon la nature du besoin



100 % des organisations ont exprimé un besoin de financement dans les deux prochaines années.

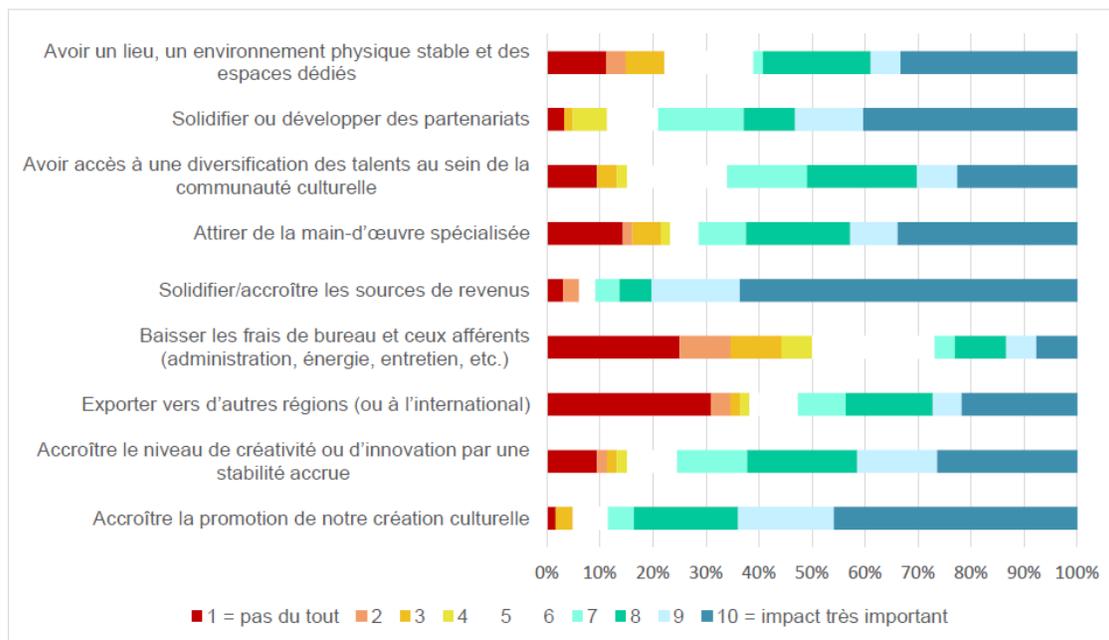
Selon les organisations, les besoins sont :

- Croissance des activités ;
- Virage numérique ;
- Relance de la programmation ou de la production.
-

Les petites et grandes organisations semblent avoir des besoins similaires.

De petites organisations qui vivaient des situations précaires en début de pandémie, ou qui ne bénéficient pas de financement régulier récurrent, ont vécu et vivent encore des situations très difficiles. La pandémie aurait amplifié les problèmes liés à l'insuffisance de financement récurrent. Mentionnons ici les musées locaux et régionaux, les centres d'art et d'interprétation ainsi que les salles de diffusion privées et alternatives.

Graphique 12 | Besoins de nature organisationnelle des répondant.e.s (66 répondant.e.s)



Les besoins les plus importants des organisations sont de :

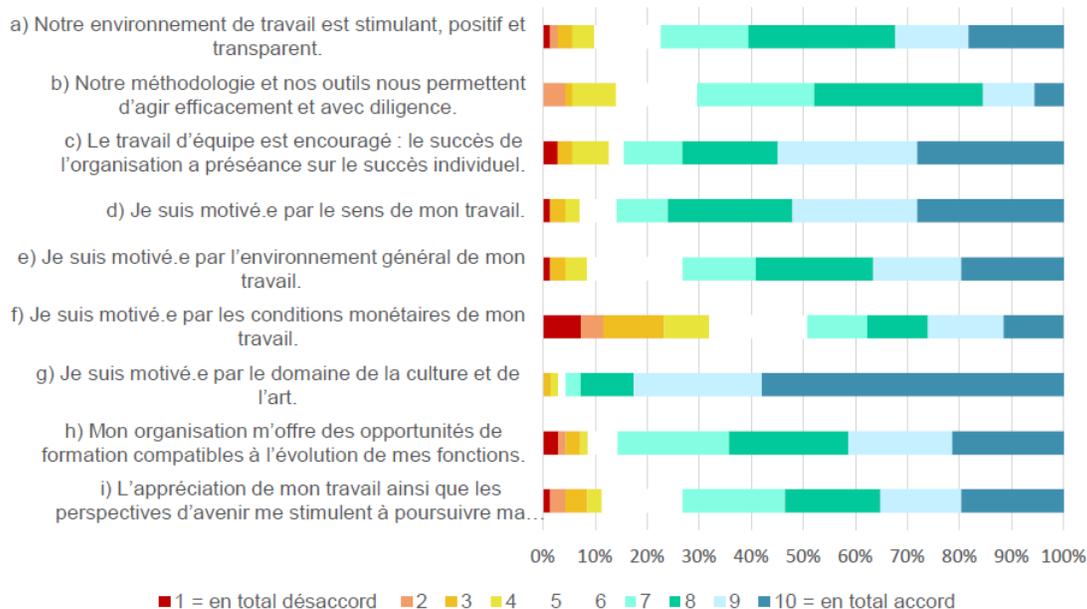
- Solidifier et accroître les sources de revenus ;
- Accroître la promotion de la création culturelle ;
- Solidifier ou développer des partenariats.

La baisse des frais de bureau et l'exportation vers d'autres régions semblent moins importantes chez les organisations.

Les défis hors des grands centres

- Les organisations dans les MRC (hors de Québec et de Lévis) vivent des problématiques particulières qui ne doivent pas être occultées par les dossiers prioritaires des villes centres.
- Des organisations dans le domaine du patrimoine, qui étaient déjà fragiles avant la pandémie compte tenu de l'absence d'un programme de financement au fonctionnement, semblent se trouver dans des situations très difficiles.
- L'enjeu de la distance des villes et villages de la périphérie de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches est réel. Il cause plusieurs problèmes, par exemple en ressources humaines : disponibilité, attractivité et conditions.
- Avec la reprise générale des activités, les succès connus pendant les saisons touristiques pandémiques vont-ils se maintenir ?
- Les écoles de musique et de danse ont connu une forte baisse de fréquentation.
- L'épuisement professionnel touche la direction de ces écoles.
- Les salaires des professeur.e.s sont considérés ridiculement bas, ce qui amplifie le problème de recrutement et de rétention.
- La clientèle va-t-elle revenir ?

Graphique 13 | Niveau d'accord des salarié.e.s selon divers énoncés sur leur environnement de travail immédiat (71 répondant.e.s)



- Malgré les difficultés de la crise, et selon un ensemble de critères, environ 75 % des salarié.e.s portent un jugement favorable sur leur employeur.euse du domaine culturel.
- On observe que la majorité des salarié.e.s est en accord avec les énoncés de motivation sur leur environnement de travail.
- L'énoncé ayant reçu le plus de notes positives (95 %) est « Je suis motivé.e par le domaine de la culture et de l'art. »
- L'énoncé ayant reçu le plus de notes négatives (32 %) est « Je suis motivé.e par les conditions monétaires de mon travail. »

Constats relatifs à la programmation

Pour les secteurs les plus touchés (arts de la scène et lieux obligés de fermer), on note un certain retour à la normale, quoiqu'il y ait encore des annulations et des reports.

La pandémie a donné à certain.e.s la possibilité d'explorer de nouvelles approches artistiques, permettant une plus grande liberté de création. Au lieu de seulement diffuser en salle devant public, la création-production d'œuvres *in situ*, de balados, de projections, de films et de vidéos gagne en popularité, et ce, même auprès d'artistes et de compagnies qui, jusqu'à la pandémie, étaient peu enclines à utiliser ces supports. Les nouvelles expériences et expertises tirées de ces projets vont influencer sur le travail de création.

Les principaux défis liés à la programmation sont :

- L'engorgement, le goulot d'étranglement à la diffusion dû aux reports depuis deux ans, car les organisations doivent respecter les engagements pris avant ou au début de la pandémie. Peu de nouvelles propositions peuvent ainsi trouver un espace de diffusion et être présentées. En plus de laisser en plan plusieurs artistes

- et compagnies ayant créé pendant la pandémie, cela engendre des problèmes au niveau des répétitions, des représentations et des tournées ;
- Les organisations qui ont développé des projets spéciaux pendant la COVID-19 doivent les réaliser en même temps qu'elles relancent leur programmation régulière. Pour plusieurs, cela s'avère très lourd. Pour d'autres, les bons coups mis en place pendant la COVID-19 vont s'intégrer avec bonheur après la pandémie ;
 - La gestion actuelle des cas de COVID-19 et le manque de ressources techniques provoquent des annulations. La pénurie de personnel de scène est particulièrement criante : technicien.ne.s, sonorisateur.rice.s et éclairagistes manquent partout. Et il faut préserver la santé des directions techniques, qui font du remplacement à outrance. Il y a aussi des enjeux pour le personnel d'accueil et de billetterie (sur appel). Ces enjeux pourraient s'atténuer si les étudiant.e.s reprennent ces emplois. Selon certaines personnes, le problème serait moins aigu pour les salles syndiquées (IATSE).

Et enfin, tous se posent la question : « Est-ce vraiment fini ? »

Positionner le secteur comme moteur de relance régionale

Le secteur de la culture fait la preuve, depuis des années, qu'il est un moteur important des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. La relance qui s'amorce doit miser sur les arts et la culture à des fins économiques, mais aussi sociales et éducatives. En 2017-2018, une étude de l'Institut de la Statistique du Québec a évalué que le secteur a créé une valeur ajoutée de 2 milliards de dollars dans les deux régions. Il a permis de soutenir 30 852 emplois, dont 23 000 directement dans les domaines culturels et 7 000 dans les secteurs touristiques (hébergement, restauration, transport, etc.). Les revenus fiscaux générés cette année-là pour le gouvernement québécois ont atteint 412 millions de dollars.

En 2018-2019, les dépenses de l'administration publique en culture dans la Capitale-Nationale s'élevaient à 270 millions, soit 23 % des dépenses pour l'ensemble de la province. En Chaudière-Appalaches, les dépenses s'élevaient à 17 millions, soit 1,4 % des dépenses de la province. Après la région de Montréal, c'est dans la Capitale-Nationale et la Chaudière-Appalaches que l'on retrouve le plus d'activités culturelles au Québec. Ces deux régions reçoivent environ 15 % des interventions publiques (avec une forte variation selon l'organisme financeur et la discipline). Les municipalités de la région de la Capitale-Nationale investissent dans la culture un montant par habitant.e qui est dans la moyenne québécoise, mais nettement sous la performance de Montréal (-56 %). Chaudière-Appalaches est parmi les régions les moins généreuses à ce chapitre. Les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, qui forment le second pôle culturel du Québec, devraient bénéficier d'un capital et d'une reconnaissance plus proche de celui de la métropole. Cet effort est d'autant plus requis alors que 400 emplois sont vacants dans le secteur culturel à la fin de 2021 et que les salaires proposés sont en forte hausse.

La démonstration de l'importance de ce secteur n'est plus à faire, mais elle n'est pas toujours reflétée dans les subventions accordées ni dans le discours public, où l'art est régulièrement défendu de manière tiède. Une telle attitude souhaite peut-être ne pas heurter une frange de la population moins intéressée par certains volets de la pratique :

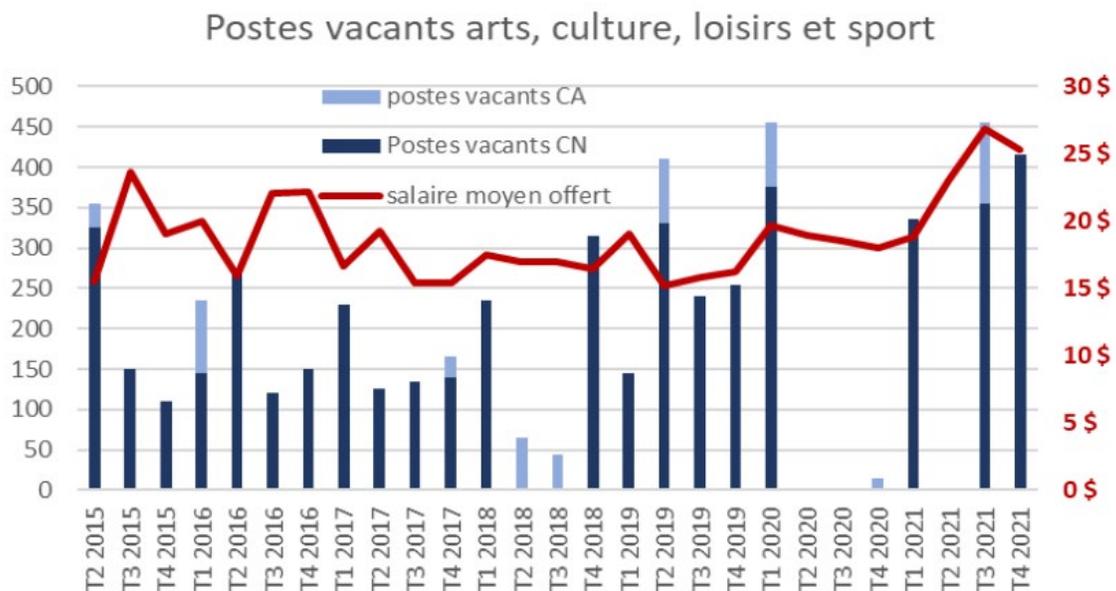
arts de pointe ou de niche, arts moins axés sur le divertissement que sur la réflexion, le débat et la critique de notre monde. Le peu de couverture médiatique nationale des œuvres et des artistes des deux régions a aussi son impact sur cette sous-valorisation du secteur. Les consultations ont montré qu'il faut agir haut et fort contre cette vision.

La pandémie a montré encore plus fort à quel point la culture est importante pour la population et les gouvernements qui l'ont tant soutenu durant cette période. C'est donc maintenant ou jamais qu'il faut consolider et renforcer sa position dans la société.

	 CULTURE CAPITALE-NATIONALE et CHAUDIÈRE-APPALACHES	 Valeur ajoutée	 Emplois	 Revenus fiscaux pour le gouvernement du Québec
Dépenses touristiques		383,3 M\$	7 127	132,2 M\$
Domaines d'activité culturelle		1 621,5 M\$	23 260	272,0 M\$
Dépenses d'investissement		42,4 M\$	465	7,8 M\$
Total – Québec		2 047,1 M\$	30 852	412,0 M\$

Les dépenses du Gouvernement du Québec en culture dans les deux régions en 2019, établies à 287 millions \$, sont inférieures aux retombées fiscales de 412 millions \$ générés par le secteur culturel pour l'État québécois.

Graphique 14 | Évolution des postes vacants dans le domaine culturel



Favoriser la diversité et l'inclusion

Si on considère le sondage, les tables et les entretiens individuels, MCE et Pôles magnétiques estiment que les personnes issues de la diversité ont été rejointes, du moins celles qui se trouvent au sein des membres de CCNCA.

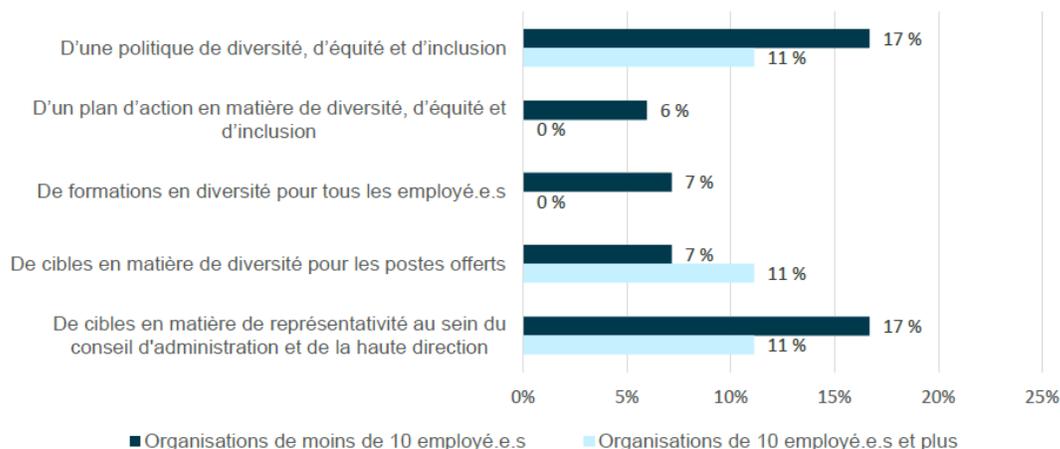
Cet enjeu de la diversité et de l'inclusion existe depuis bien avant la pandémie, qui l'a exacerbé. Et il se vit de manière particulière dans les régions qui ont un profil démographique très homogène. Plusieurs personnes issues de la diversité réclament l'ouverture, l'inclusion et l'équité. Elles sont plus présentes sur les scènes, dans les musées, dans l'espace public et dans les médias. Il faut poursuivre cet effort d'intégration dans l'embauche, mais aussi dans la programmation. La culture est un riche vecteur de sensibilisation et de prise de conscience. Malgré cela, le secteur culturel régional constate être peu outillé pour bien connaître la situation. En ce sens, des actions structurantes doivent reposer sur une étude de la démographie des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, villes et MRC, et ce, de manière comparative : la population globale d'un côté, la communauté artistique et les programmations culturelles de l'autre. Les conseils des arts, CALQ et CAC, ont manifesté de l'intérêt pour ce chantier.

En termes concrets, les organisations qui s'ouvrent à la diversité programment plusieurs artistes émergent.e.s, souvent peu connu.e.s du public, qu'elles ou ils soient autochtones, afro-descendant.e.s ou LGBTQ2S+. Compte tenu de la pression exercée par la pandémie sur la fréquentation des lieux culturels, les programmations de l'automne 2022 et de l'année 2023 font face à un dilemme : miser sur la découverte ne va pas de soi si une large part du public recherche des valeurs sûres.

Par ailleurs, l'enquête a permis de vérifier dans quelle mesure les organisations ont, ou non, des outils adaptés pour renforcer leurs pratiques en termes d'équité, de diversité et d'inclusion.

À cet égard, le graphique 14 montre que ces questions ne sont pas une priorité en matière de gouvernance. La région se distingue assez fortement de plusieurs régions canadiennes, surtout anglophones, où l'inclusion au sein de la gouvernance (conseil d'administration, comités, direction) est devenue fondamentale ces dernières années. Cela ne veut pas dire que Québec et sa région soient en retard. Les gens ici évoluent différemment. Dans la perspective canadienne, la situation de la région de Québec mérite d'être abordée, notamment en lien avec les orientations stratégiques du Conseil des arts du Canada, qui souligne ces enjeux dans ses priorités stratégiques et ses programmes de financement. Au-delà de l'opportunité financière, les acteur.rices culturel.le.s des deux régions doivent par ailleurs éviter l'excuse de la fragilité postpandémique afin de s'appropriier ce défi. Il en va du rôle social de l'art et de la culture, de sa relation avec l'ensemble de la population, du renouvellement de la créativité et de la pratique. Cette approche requiert une discipline d'ouverture et de veille face aux nouveaux talents, de même qu'envers les publics issus de la diversité, mais aussi des ressources pour embrasser cet objectif et des moyens organisationnels pour l'atteindre.

Graphique 15 | Éléments dont les organisations disposent selon le nombre d'employé.e.s



Bien que 17 % des petites organisations disposent d'une politique pour la diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi que de cibles en matière de représentativité au sein du CA et de la haute direction, seulement 11 % des grandes organisations se sont dotés de tels outils.

Aucune des grandes organisations répondantes n'a un plan d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion ou une stratégie de formation en diversité pour l'ensemble du personnel.

Toujours en lien avec l'inclusion, la question de la relève est aussi très importante. Les cohortes étudiantes de trois années complètes (finissant.e.s 2020, 2021 et 2022) débutent leur carrière avec retard et handicap. Les jeunes professionnel.le.s ont aussi fortement été touché.e.s. Cela génère beaucoup d'inquiétude. Ces jeunes se sont investi.e.s avec passion dans divers champs de pratique. Elles et ils se sont endetté.e.s pour étudier. Maintenant, le secteur doit les intégrer et les impliquer dans la vie professionnelle.

Accompagner les organisations dans le développement durable de la culture

Le sujet du développement durable a été peu abordé pendant la ronde de consultations. Concentrés sur la pandémie et ses effets directs, les questionnaires et guides d'entrevue ne comportaient pas de questions spécifiques sur le développement durable. La réflexion sur les solutions, toutefois, qui se trouve dans le plan d'action, amène des pistes de travail prometteuses.

Deux axes se dégagent :

- L'impact social des arts et de la culture, son pouvoir d'influence sur la transition écologique ;
- L'impact écologique du secteur.

Si l'impact économique des arts et de la culture est relativement bien documenté, leur impact social sur la population reste à approfondir. Il est clair que la culture contribue à améliorer la qualité de vie des créateur.rice.s comme celle des citoyen.ne.s. La

valorisation de la culture constitue un apport collectif indéniable, notamment par la présence significative de l'art en relation avec le public. Ainsi, la culture est :

- Porteuse de sens, d'identité et de valeurs ;
- Vecteur de démocratie, de dialogue interculturel et de cohésion sociale ;
- Catalyseur de créativité, de développement économique et de création de richesse ;
- Socle de cohésion sociale, de mieux-être individuel et collectif.

Et la culture, grâce à la diversité de ses pratiques, favorise :

- La mixité, la participation du plus grand nombre et le vivre-ensemble ;
- L'implication citoyenne, le sentiment d'appartenance et la créativité ;
- Le capital social de la communauté ;
- La participation citoyenne, ce qui, par ricochet, permet un plus grand développement des pôles culturels ;
- L'offre d'outils complémentaires aux institutions scolaires postsecondaires qui sont des catalyseurs de créativité et d'innovation ;
- Un sentiment d'appartenance et un désir de participer dans sa communauté, de même qu'une fierté de faire partie de cette communauté.

Les infrastructures et les activités culturelles peuvent jouer un rôle de premier plan dans la qualité de vie des citoyen.ne.s, contribuent à la vitalité culturelle et à l'identité du territoire qu'elles occupent, tout comme elles favorisent la santé économique de leur milieu d'implantation et représentent un attrait majeur pour les touristes ainsi que pour les résident.e.s d'aujourd'hui et demain.

Du point de vue social, en s'intégrant à l'identité de son territoire, la culture se transforme en un pôle d'inclusion, de rencontre, de dialogue et d'apprentissage entre culture et société, entre penseur.euse.s et créateur.rice.s de tous horizons, de même qu'entre artistes et citoyen.ne.s.

Les lieux et événements culturels façonnent à la fois les perceptions qu'ont les individus de leur milieu de vie, mais aussi leurs interactions et les opportunités qui se créent. Influencer ces perceptions et ces interactions peut modifier des dynamiques. À cet effet, si le milieu regroupé au sein de Culture CNCA embrasse des valeurs et orientations afin de motiver le développement durable dans la collectivité, on peut penser que l'impact en sera positif.

Les infrastructures culturelles et la consommation de produits culturels ont un impact indéniable au niveau du développement social et de la cohésion d'une communauté. Bien que ces thèmes soient plus difficiles à définir en raison de leur caractère éminemment qualitatif, il importe de les nommer et de souligner les efforts méthodologiques pour en estimer l'importance.

Enfin, la culture, comme tout acteur économique générateur d'activités, a une responsabilité pour réduire son empreinte écologique dans la manière d'occuper l'espace public, de produire et de diffuser, de sensibiliser son auditoire dans le transport utilisé pour participer à la vie culturelle, mais aussi pour porter et défendre les enjeux écologiques devant la population.

Favoriser la transition numérique en tant qu'opportunité de création, de production, de diffusion, de médiation et de promotion

Le numérique se décline sous plusieurs aspects : production et diffusion de contenu, promotion et mise en marché, administration, ressources matérielles, etc. Pendant la pandémie, les artistes, les travailleur.euse.s. ainsi que les organisations ont utilisé le numérique pour surmonter les frontières et la distance en fonction de leurs champs d'actions, de leurs intérêts et de leurs expertises.

- Investir dans le numérique a représenté une porte de sortie pour plusieurs organismes de production et de diffusion, d'autant plus que les instances de financement public ont poussé en ce sens. L'engagement dans le virtuel a permis de créer et de découvrir diverses plateformes.
- Des investissements ont permis des projets ambitieux avec divers partenaires (ex. : Grand Théâtre et Palais Montcalm avec leurs résident.e.s). De quelle manière peut-on poursuivre dans cette voie après la réouverture des lieux physiques de diffusion ? Malgré toutes les expériences, la question de comment monnayer la diffusion en ligne demeure. Quelles approches et quels modèles permettraient de miser sur la diffusion physique ET virtuelle, avec un effet de levier positif mutuel ?
- La solution numérique ne porte pas le même potentiel pour tous. Les producteur.rice.s qui faisaient le plus de profit (humour, producteur.rice.s privé.e.s) et qui utilisaient le mieux les technologies audiovisuelles (cinéma, télé, Web) réussissent à monétiser la diffusion Web. Les créateur.rice.s d'arts visuels ou de la scène, qui génèrent moins de volume en matière de fréquentation, se heurtent à davantage de barrières, ce qui diminue les perspectives de revenus.
- Le contexte a imposé une pression pour migrer vers le numérique, principal débouché pour la diffusion pendant deux ans (avec la diffusion à distance, hors salle, comme en extérieur). Il a fallu travailler avec des équipes techniques coûteuses provenant de l'extérieur de l'écosystème. Hormis le fait que le numérique, comme les projets en distanciation sociale, a permis de faire travailler beaucoup d'artistes et d'artisan.e.s, cela ne semble pas avoir pour effet, à l'heure actuelle, d'améliorer les conditions de travail des artistes. Au contraire, certain.e.s notent une pression à la baisse sur les cachets et sur le risque artistique.
- Les organisations n'ont pas toutes les mêmes intérêts, ni même l'expertise pour s'adapter aux formats hybrides, qu'il s'agisse de dispenser de la formation ou de pratiques de gestion. Où trouver alors le juste équilibre entre présentiel et virtuel ? Cela peut avoir un impact sur la capacité des organisations à répondre aux besoins internes et à ceux de leurs clientèles.
- Le numérique ne s'arrêtera pas. Par quelles approches peut-on mieux en tirer parti ? Comment les compagnies de production peuvent-elles bonifier la rémunération des artistes et, de plus, conserver une plus grande part des recettes ? Quel type de produit permettrait d'atteindre le prix du billet des spectacles en salle ?
- *A contrario*, certain.e.s ont développé une offre artistique et culturelle adaptée à la COVID-19 sans faire appel au numérique, qui à leurs yeux ne doit pas être vu comme la panacée. Si, comme outil de gestion et de promotion, le numérique s'avère désormais incontournable, ce n'est pas la même chose en ce qui a trait à la création-production des œuvres et du contenu de nature culturelle.

TABLEAU DES ACTIONS

À venir en mars 2023.

CONCLUSION

Priorités en lien avec le Plan de relance

À la lumière des résultats de la démarche et du Plan d'action, les priorités de Culture CNCA devraient prendre en compte ceci, à moyen et à long terme :

Automne 2022

- Nécessité d'une veille des conditions de reprise pour certaines facettes du secteur plus menacées : fréquentation (arts de la scène, musées, etc.), main-d'œuvre (formation, pénurie, conditions de travail), financement public et privé ;
- Bilan des événements et activités de l'été 2022 et leçons à tirer ;
- Suivi continu des conditions de santé publique (éventuels impacts sur la pratique) ;
- Élaboration et mise en œuvre des actions du Plan de relance ;
- Travaux avec les associations et les autres conseils de la culture sur les dossiers nationaux (conditions de vie des artistes, financement au fonctionnement, etc.).

Années 2023 et 2024

- Rajustement au financement public pour favoriser la stabilité, l'innovation, la résilience et les compétences au sein du secteur ;
- Stratégies et actions pour stimuler le financement public et privé ;
- Développement du public et raffermissement des liens avec la population (art et santé, art et affaires, intelligence d'affaires) ;
- Suivi du Plan de relance.

Conclusion d'une large part du milieu

Le secteur est divisé en deux groupes.

Il y a celles et ceux qui trouvent insensé d'affirmer que nous revenons aux activités normales. Le public, les administrateur.rice.s, les bailleur.euse.s de fonds, tous ont leurs exigences. Les cours et les activités reprennent, mais la pandémie n'est pas terminée. La charge de travail des employé.e.s demeure trop élevée ; les équipes sont fatiguées, plusieurs sont « exténuées ».

À l'opposé, il est réconfortant de constater que d'autres s'en tirent plutôt bien.

Les années qui viennent, autant pour les individus que pour les organisations, s'annoncent encore difficiles. Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches, avec ses partenaires, va devoir prendre soin de celles et ceux qui vont moins bien s'en sortir.