Les ressources humaines, une question de culture

RAPPORT ANNUEL 2016-2017

SELON LA REDDITION DE COMPTES DES COMITÉS SECTORIELS DE MAIN-D'OEUVRE

SEPTEMBRE 2017

COMPÉTENCE CULTURE
COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN CULTURE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ARTS DE LA SCÈNE

Paule Beaudry
Christine Bouchard
Monique Corbeil
Marie-Pier Pilote
Dominic Trudel

ARTS VISUELS, MÉTIERS D'ART, ARTS NUMÉRIQUES

Louise Chapados
Bernard Guérin

AUDIOVISUEL, ENREGISTREMENT SONORE

Pierre Blanchet
Sébastien Charest
Caroline Ouimet (jusqu'en décembre)
Gilles Charland (depuis mai)

LITTÉRATURE, MUSÉOLOGIE, PATRIMOINE

Antoine Gauthier
Geneviève Lauzon

TERRITOIRES

Pierre Mino
Julie Martineau

OBSERVATEUR GOUVERNEMENTAL

Carole Soulières

Commission des partenaires du marché du travail – Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle

DIRIGEANTS

PRÉSIDENTE

Paule Beaudry

VICE-PRÉSIDENTE

Christine Bouchard

SECRÉTAIRE

Louise Boucher

TRÉSORIER

Sébastien Charest

Compétence Culture a reçu des contributions financières de :

Québec

Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
Ministère de la Culture et des Communications
Emploi-Québec

NOTE : dans ce document, le genre masculin est employé dans le but d'alléger la lecture.

ÉQUIPE

Louise Boucher
Directrice générale

Maryse Gervais
Agente de développement

Isabelle Gaudet-Labine
Coordonnatrice à la formation continue
(jusqu'en janvier)

Nathalie Leduc
Coordonnatrice à la formation continue
(depuis mars)

Kathleen Goggin
Adjointe administrative

Suzanne Dion
Employée surnuméraire

RESSOURCES CONTRACTUELLES

Cendrine Audet ~ Littera

Jean Ayotte ~ Bertuch.ca

Nadine Beaupré ~ Intrapreneur-e

Marie Boucher ~ Solutions virtuelles

Henri Boudreault ~ CRAIE

Mario Chenart ~ Gestion sans nuages inc.

Annie Chénier ~ Services-Conseils Cpour inc.

Leila Copti, Hugo Séguin ~ Copticom inc.

Line Coté ~ RH Conseil

Alexandre Cousineau ~ Quantic-conseil inc.

Françoise Crevier ~ Édugénie

Monique Dansereau ~ Société de conseil osbl plus inc.

Suzanne Dion ~ Services de consultation et de production Suzanne Dion inc.

Sylvie Gamache ~ Experte

Maryline Girard, Guillaume Grégoire ~ iXmédia

Pascale Landry ~ Experte

Me Marc Legros ~ Regroupement Loisir et Sport du Québec

Pierre Martin ~ Évaluateur Libraire

Pierre Morin ~ Pierre Morin Formation inc.

Theary Nhep, Marilyne Robert ~ Gestion conseil Deneault Robillard inc.

René Paquin ~ Évaluateur Libraire

Suzanne Samson ~ Experte

JURY POUR LE PLAN CULTUREL NUMÉRIQUE DU QUÉBEC (PCNQ)

René Barsalo ~ Scénario B Stratégies et Design

Jean-Robert Bisaillon ~ Iconoclaste Musique inc

Karine Blondin ~ CEFRIO

Geoffroi Garon-Épaule ~ Pygmalion numérique inc.

JURY POUR LE VOLET MULTIRÉGIONAL (MFOR)

Sylvie Gamache

Suzanne Samson

Line Côté

MEMBRES SECTORIELS

Alliance internationale des employés de scène, de théâtre, techniciens de l'image, artistes et métiers connexes, section locale 514

Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son

Association des cinémas parallèles du Québec

Association des galeries d'art contemporain

Association des libraires du Québec

Association des professionnels de l'édition musicale

Association des professionnels de l'industrie de l'humour

Association des professionnels des arts de la scène du Québec

Association des réalisateurs et réalisatrices du Québec

Association nationale des éditeurs de livres

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation

Association québécoise des auteurs dramatiques

Association québécoise des marionnettistes

Association québécoise de l'industrie du disque, du spectacle et de la vidéo

Centre des auteurs dramatiques

Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques

Communication-Jeunesse

Conseil des métiers d'art du Québec

Conseil du Québec de la Guilde canadienne des réalisateurs

Conseil québécois de la musique

Conseil québécois des arts médiatiques

Conseil québécois du patrimoine vivant

Conseil québécois du théâtre

Danse Tradionnelle Québec

En Piste, Regroupement national des arts du cirque

Illustration Québec

Guilde des musiciens et musiciennes du Québec

La danse sur les routes du Québec

Playwrights' Workshop Montréal/Atelier de dramaturgie de Montréal

Quebec Drama Federation

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec

Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec

Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec

Regroupement du conte au Québec

Regroupement québécois de la danse

Réseau Centre

Réseau d'enseignement de la danse

Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis

Société des auteurs de radio, télévision et cinéma

Société des musées du Québec

Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec

Théâtres Unis Enfance Jeunesse

Union des artistes

Union des écrivaines et des écrivains québécois

MEMBRES RÉGIONAUX

Arrimage, Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine

Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue

Conseil de la culture du Bas-Saint-Laurent

Cuture Centre-du-Québec

Conseil régional de la culture et des communications de la Côte-Nord

Conseil de la culture de l'Estrie

Conseil de la culture de la Gaspésie

Culture Lanaudière

Conseil de la culture des Laurentides

Conseil régional de culture de Laval

Culture Mauricie

Conseil montérégien de la Culture et des Communications

Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

Culture Montréal

Culture Outaouais

Culture Saguenay–Lac-Saint-Jean

MEMBRES ASSOCIÉS

Association des écoles supérieures d'art de Montréal

Centre de ressources et transition pour danseurs

Fondation Villes et villages d'art et de patrimoine

L'inis. Centre de formation professionnelle

MOT DE LA PRÉSIDENTE

APPRENDRE À FAIRE FACE AU CHANGEMENT
THÈME DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

Au moment d'évoquer les 20 ans de notre comité sectoriel dont la naissance remonte à septembre 1997, c'est avec fierté que je constate le taux inégalé d'adhésion de 60 associations et regroupements pour l'année 2016-2017.

Au terme des 15 ans d'existence du Modèle de coordination de la formation continue qui a vu le jour en juin 2001, je remercie nos membres qui se sont regroupés en chaînes de Création • Production • Diffusion/Distribution afin de contribuer aux deux cibles suivantes :

1. Produire un Diagnostic des ressources humaines en culture;
2. Co-créer les pistes de solution de la coordination pour répondre aux besoins de formation qui en découlent.

L'année 2016-2017 marque la transition vers le renouvellement espéré du Modèle de coordination de la formation continue en avril 2018. Nous avons eu à faire face à de nombreux revirements lors du déploiement du plan de travail appelé Repenser le Modèle et les administrateurs de Compétence Culture ont pris la pleine mesure d'un processus de changement qui n'est ni linéaire, ni rassurant. Je témoigne de l'intensité du travail du conseil d'administration qui a collaboré à trois séances spéciales en plus des cinq réunions statutaires.

Depuis quelques années déjà, nous poursuivons deux ambitieux objectifs qui sont 1) d'exiger que la future Politique culturelle gouvernementale reconnaisse l'importance de notre secteur d'emplois et 2) d'obtenir des mesures et programmes de formation adéquats pour tous les statuts d'emploi. Il est maintenant connu que ce ferment a mobilisé le milieu qui s'est organisé au moyen de la coalition la Culture le cœur du Québec : pour des carrières durables.

Malgré notre déception de ne pas avoir été du Rendez-vous national sur la main-d'œuvre en février 2017, deux importants gains méritent d'être célébrés :

- Les ministres François Blais et Luc Fortin renforcent le tandem Culture-Emploi pour configurer avec Compétence Culture l'avenir des ressources humaines de notre secteur d'emploi.
- Depuis le 2 mai dernier, les programmes 2017-2018 du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) ouvrent l'accès aux formations destinées aux travailleurs autonomes. Cela fait suite aux patients échanges de notre directrice générale qui, depuis 2009, milite pour faire reconnaître les associations et regroupements du secteur à titre de promoteurs collectifs, tout autant que la légitimité et la diversité des besoins, sans égard aux statuts d'emploi.

Je remercie l'équipe de Compétence Culture, enrichie de Suzanne Dion, d'avoir animé les processus d'innovation qui ont rendu possibles et agréables les échanges par chaîne ainsi que les rencontres collectives sur certains enjeux transversaux tels la gestion des organisations, la diffusion, la gestion des archives, la gestion de carrière et l'entrepreneuriat.

Le plan d'action complet a été livré, incluant la charge exceptionnelle du Diagnostic des ressources humaines et du plan Repenser le Modèle, tandis que les comités de gouvernance ont mené leurs tâches à bien.

C'est l'occasion de remercier notre conseillère gouvernementale Carole Soulières, arrivée lors de la Rencontre annuelle des membres le 21 septembre 2016. D'une grande efficacité, elle a rendu possibles les financements ad hoc pour mener ces grands travaux, incluant les prmières études de besoins de formation par chaîne.

À la présidence, je suis la septième en titre à s'étonner de l'énorme charge de travail qui caractérise ce comité sectoriel et je salue l'extraordinaire dévouement de notre directrice générale Louise Boucher et de son équipe. Je quitte la présidence en affirmant haut et fort que les valeurs organisationnelles exigeantes – CRÉATIVITÉ, RIGUEUR, RESPECT, COOPÉRATION, ÉQUITÉ et TRANSPARENCE – sont vécues au quotidien. Des valeurs qui stimulent l'énergie et qui donnent l'âme à ce comité sectoriel exemplaire!

Paule Beaudry

Crédit photo : Maude Léger

RAPPORT DE GOUVERNANCE

La gouvernance est sous la responsabilité du conseil d'administration. Ce sont les administrateurs qui nomment les membres des comités du CA. La réalisation de leur mandat respectif vise l'appropriation et l'ajustement des encadrements, en vue de conserver une organisation agile et mériter notre attestation en *Gouvernance Stratégique* ® 2017. Ainsi, les administrateurs ont reçu une formation en gouvernance et ont procédé aux nominations des comités.

COMPOSITION DES COMITÉS DE GOUVERNANCE

COMITÉ DE RÉVISION DES POLITIQUES

- La vice-présidente : Christine Bouchard
- Les administrateurs : Bernard Guérin, Julie Martineau et Caroline Ouimet
- La directrice générale et secrétaire corporative : Louise Boucher

COMITÉ DE MISE EN CANDIDATURE ET D'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES ADMINISTRATEURS

- La présidente : Paule Beaudry
- Les administrateurs : Antoine Gauthier et Monique Corbeil
- La directrice générale et secrétaire corporative : Louise Boucher

COMITÉ D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

- La présidente : Paule Beaudry
- Les administrateurs : Geneviève Lauzon et Marie-Pier Pilote
- La directrice générale et secrétaire corporative : Louise Boucher

COMITÉ D'ÉVALUATION DES RISQUES

- Le trésorier : Sébastien Charest
- Les administrateurs : Pierre Blanchet, Louise Chapados, Pierre Mino et Dominic Trudel
- La directrice générale et secrétaire corporative : Louise Boucher

RAPPORTS DES COMITÉS DE GOUVERNANCE

COMITÉ DE RÉVISION DES POLITIQUES : MISE À JOUR DES POLITIQUES 14 ET 17

La *Politique 14. Les Mécanismes et comités opérationnels* a été amendée par le comité opérationnel formé de Louise Chapados, Sébastien Charest, Pierre Blanchet et Pierre Mino afin de refléter l'évolution des balises et des processus d'attribution de Compétence Culture. Le CA a approuvé les modifications suivantes lors de deux dépôts, le 5 mai et le 12 juin 2017.

- Relation avec la mutuelle : L'inis succède au Regroupement pour la formation en audiovisuel du Québec (RFAVQ);• Retrait des frais de contingences dans la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) dans notre gestion des fonds;

- Volet multirégional : ajout d'une clause de traitement des plaintes et nouvelle consigne destinée aux promoteurs à l'effet de vérifier l'admissibilité des projets auprès du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) avant un dépôt à ce volet;

- Ajout de la production de l'Avis de pertinence, selon l'outil obtenu le 19 mai 2017, lorsqu'il est temps d'appuyer un promoteur collectif dans le secteur culturel, lors de l'appel de projets (FDRCMO).

La *Politique 17. Les pratiques administratives et financières* a été amendée pour indiquer le nom du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) à titre de bailleur de fonds, en remplacement de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). La version amendée fut adoptée au CA du 17 novembre 2016.

La *Politique 08. La composition du conseil d'administration et procédures d'élection* fut automatiquement mise à jour dès que le CA a approuvé la séquence de la campagne d'adhésion lors du CA du 12 juin 2017.

Tous les administrateurs ont donc participé à la révision des politiques; ce comité de gouvernance n'a pas eu à se réunir.

COMITÉ DE MISE EN CANDIDATURE ET D'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES ADMINISTRATEURS

Ce comité doit s'assurer que les candidatures aux élections sont conformes. La conformité est intimement liée à l'obligation d'être membre en règle, désigné délégué votant et d'avoir choisi son collège électoral.

Le comité met au point ou révise les outils d'évaluation des réunions du conseil d'administration et de la contribution des administrateurs.

Enfin, il établit le calendrier de mise en candidatures en vue de l'Assemblée générale annuelle du 25 septembre 2017. Son rapport a été adopté lors du CA du 12 juin 2017.

1- Validation des mises en candidatures

Les membres du comité 2015-2016 qui ont assumé ce rôle pour préparer l'AGA précédente sont remerciés : la présidente sortante, Louise Chapados et les administrateurs Antoine Gauthier, Bastien Gilbert, Julie Martineau et Jean-Claude Rocheleau.

Suite au départ de Caroline Ouimet le 15 décembre 2016, le comité 2016-2017 a comblé la vacance en intégrant Gilles Charland dès le CA du 5 mai 2017.

Le comité a recommandé que les membres soient informés, dès l'AGA du 25 septembre 2017, de la réflexion confiée au nouveau CA de ramener chaque collège à deux postes, pour un total de 10 postes. Selon cette éventualité, une assemblée générale extraordinaire (AGE) en 2018 sera

tenue avant l'AGA pour entériner le changement aux Règlements généraux et demander des Lettres patentes modifiées (nombre d'administrateurs passant de 14 à 10).

2- Évaluation des réunions

Le formulaire d'évaluation des réunions comporte neuf critères et une échelle à trois positions : À améliorer, Satisfaisant et Exceptionnel. Les administrateurs voient les résultats à chacune des rencontres. Le cumul de ces évaluations démontre l'évolution des pratiques et la satisfaction des administrateurs. L'absence de sujets en varia renseigne aussi sur la rigueur de l'ordre du jour.

3- Contribution des administrateurs

Le comité s'est par la suite penché sur le rendement des administrateurs à l'aide du formulaire d'observation en vigueur. Le quorum a été honoré à chaque réunion statutaire, mais l'assiduité en fin de réunion mérite encore des améliorations puisque l'horaire de fin de séance a toujours été respecté.

Le rapport a été adopté lors du CA du 12 juin 2017.

COMITÉ D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le comité d'évaluation du rendement de la direction générale a mené le sondage en ligne auprès des administrateurs selon la grille des critères établis. Le rapport déposé lors du CA du 12 juin 2017 accorde une note de rendement très satisfaisant, dont un rendement exceptionnel pour le critère « Porte la mission et la vision de l'organisation et met en place les stratégies à court, moyen et long termes requises pour les actualiser ».

Les communications afférentes à la préparation et à la tenue de chaque séance du CA vont mériter une certaine réorganisation, après la mise à l'essai de leur mise en ligne en cours d'année.

COMITÉ D'ÉVALUATION DES RISQUES

Le risque principal qui plane est celui des changements liés au défi « Repenser le Modèle » et c'est tout le conseil d'administration qui est partie prenante de ces discussions. Il a mérité trois séances spéciales ponctuelles : le 15 décembre sur le scénario de transition pour 2017-2018 et deux échanges avec les bailleurs de fonds qui ont demandé de respecter le déroulement 2016-2017 pour l'année 2017-2018 : le 14 mars 2017 et le 5 mai 2017.

En conclusion à ce chapitre sur la gouvernance, mentionnons que la saine gouvernance fait partie de la rigueur que Compétence Culture se donne. Le travail des administrateurs a été exigeant avec l'ajout de trois séances spéciales sur le défi « Repenser le Modèle » qui se poursuivra en 2017-2018. Les défis sont nombreux et les objectifs sont ambitieux.

Attesté 2016
Gouvernance® STRATÉGIQUE

MOT DE LA DIRECTRICE

Le bilan de 20 ans d'engagement à la barre du comité sectoriel en culture est un parcours d'avancées et de reculs que la Vision 2025 rend légitime et stimulant : « Compétence Culture aura contribué pleinement à valoriser la diversité des statuts d'emploi dans le secteur culturel ».

La croissance d'une organisation, ce n'est pas la simple addition de ressources humaines, techniques et financières. L'incorporation en 1997 correspond à l'entrée en vigueur de la Politique d'intervention sectorielle du Québec qui caractérisait les comités sectoriels comme des « agents de changement » dans un secteur d'emploi. Parlant de changement, il fallait réussir l'intégration des membres de quatre Tables de concertation de la main-d'œuvre en activités depuis 1994 ou 1995 pour créer un seul comité sectoriel représentatif de ce vaste secteur d'emploi. Le défi s'appelait « Bâtir le CQRHC ». Il fallait ouvrir les bras aux autres associations et regroupements pour embrasser l'ensemble des domaines où s'exerce l'activité professionnelle. L'inclusion naturelle des regroupements régionaux fut liée à la régionalisation des mesures d'Emploi-Québec et fidèle à la vision de la Politique culturelle de 1992 « Pour mettre l'art au monde ». L'espoir et l'inquiétude cohabitaient. En plus des réunions régulières du nouveau conseil d'administration et de la livraison des quatre plans d'action issus des Tables, pour minimiser le sentiment de perte, la démarche de gestation du CQRHC s'est déployée sur deux ans à partir d'un programme de huit journées statutaires. Ce bénévolat supplémentaire des membres fondateurs a conduit à l'organisation d'un Forum de deux jours en avril 1999, servant notamment à partager le premier plan stratégique et à lancer la procédure d'adhésion au CQRHC. L'assemblée de fondation en juin suivant a accueilli 49 associations, regroupements nationaux et régionaux; selon le sondage distribué à la fin de la journée, tous voulaient un poste de coordonnateur à la formation continue. Le gouvernement nous a donné six équivalents temps plein pour l'axe sectoriel et a consacré la même chose pour l'axe régional. Un projet pilote a émergé en 2001 selon un scénario de répartition longuement débattu.

Malgré la déception du statu quo à ce jour pour les postes de coordination selon l'axe sectoriel, le Modèle fut une petite école pour la professionnalisation de ce rôle, pour les coordonnateurs subventionnés ou non, et a généré une offre diversifiée sur tous les territoires.

En cette 15e année du Modèle de coordination de la formation continue, le défi « Repenser le Modèle » bat son plein, au cœur de notre première démarche du Diagnostic des ressources humaines en culture. L'espoir et l'inquiétude cohabitent de nouveau. Je rends hommage aux membres sectoriels, pionniers du projet pilote et artisans du Modèle, pour leur collaboration aux travaux par chaîne. Autour d'eux, vingt organismes auront consacré, ensemble, plus de 1 000 heures de consultation et de partage d'information, selon l'Entente de soutien statutaire établie par Compétence Culture, en 2016-2017 puis répétée 2017-2018.

La co-création des connaissances et la recherche de solutions, ainsi forgées, demeurent à partager avec les partenaires gouvernementaux qui sont conviés à outiller notre vaste secteur d'emplois.

Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin.

Louise Boucher

Crédit photo : Alexandre Claude

PROBLÉMATIQUE DU SECTEUR

COMPÉTENCE CULTURE EST L'UN DES NEUF COMITÉS SECTORIELS SUR VINGT-NEUF QUI REPRÉSENTENT UNE MAIN-D'ŒUVRE DE PLUS DE 150 000 PERSONNES.

Avec l'abandon du questionnaire long obligatoire du recensement canadien en 2011, les provinces et territoires se sont regroupés pour acheter et traiter les bases de données ayant donné lieu au Compte satellite de la culture (CSC) selon le Cadre canadien de la statistique en culture. Les données par province et territoire ont été mises en ligne une première fois en juin 2015 et mises à jour en juin 2016 : selon les données 2014, 150 750 travailleurs sont associés à la population active du secteur culturel au Québec.

En novembre 2014, les données 2011 de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) ont été traitées et mises en ligne par Hill Strategies, le Conseil des arts du Canada et le Conseil des arts de l'Ontario. Outre les limites méthodologiques liées aux regroupements selon la Classification nationale des professions (CNP) depuis le recensement 2006, Hill Strategies fait un portrait sommaire par province en groupant neuf CNP pour parler des artistes d'une part, groupant les autres CNP pour parler des travailleurs culturels d'autre part : 185 200 personnes sont associées à la population active du secteur culturel au Québec. De son côté l'OCCQ a aussi traité ces données ENM 2011 et conclut à un dénombrement de 127 600 personnes.

Selon Emploi-Québec (IMT), le dénombrement du secteur culturel à partir des codes SCIAN est de 3 200 entreprises et 48 000 employés (les établissements sans employés ne sont pas comptabilisés, or le statut du travailleur indépendant est balisé par les lois sur le statut professionnel des artistes). Il devient urgent de concilier les paramètres du découpage et du dénombrement pour conserver un portrait fidèle à la nature du travail dans le secteur culturel.

UN SECTEUR CARACTÉRISÉ PAR LE TRAVAIL ATYPIQUE ET LA DIVERSITÉ DES MODES DE RÉMUNÉRATION

Il ressort finalement que le secteur culturel comporte une proportion presque trois fois plus élevée de travailleurs autonomes qu'on en retrouve dans l'ensemble de la population active au Québec. Un grand nombre de travailleurs autonomes connaît donc une situation économique plus précaire. Selon une étude sur les déclarations fiscales des artistes, on sait maintenant que cette catégorie connaît des fluctuations de plus de 50% du revenu d'une année à l'autre, ce qui a notamment donné lieu à une mesure fiscale d'étalement du revenu[1].

Ce phénomène est désormais désigné comme la « double vie professionnelle » des créateurs. L'intégration laborieuse de la relève artistique reliée à la maîtrise progressive de l'exercice artistique dans un contexte d'absence de soutien pour la mise à l'essai de projets ou de productions. Les travailleurs culturels sont à l'affût de leurs propres besoins de formation en lien avec leur cheminement de carrière, parallèlement au développement des compétences professionnelles, les travailleurs culturels doivent développer des compétences en gestion de carrière.

1 Ministère de la Culture et des Communications du Québec, *Pour mieux vivre de l'art. Portrait socioéconomique des artistes*, février 2004; voir aussi *Pour mieux vivre de l'art. Plan d'action pour l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes*, juin 2004.

Dans ce contexte, plusieurs outils ou politiques, pensés dans une relation employeur-employé demandent des adaptations à la réalité du secteur.

QUELQUES MOTS SUR LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET L'ÉVOLUTION DU SECTEUR CULTUREL[2]

- Proportion importante d'organismes sans but lucratif et d'organismes de petites tailles
- Une offre de biens et services hautement diversifiés
- La diversité des activités et l'effet de levier pour les autres secteurs
- Marché de plus en plus ouvert et concurrentiel
- Conditions de travail difficiles en raison de rémunération inadéquate, de manque de travail à temps plein, des exigences à l'effet d'exercer une multitude de tâches, à un manque de sécurité et d'avantages sociaux et à la recherche perpétuelle d'engagements (travail contractuel)
- Fluctuation des activités artistiques et culturelles selon les contraintes du financement public et le soutien à la production, à la diffusion, aux tournées et aux crédits d'impôt disponibles
- Sous financement du secteur et situation négative en raison des coupes du palier fédéral pour l'aide à la tournée et à l'exportation ce qui a comme conséquence de réduire la durée de vie des spectacles et les revenus des artistes et techniciens
- Recours considérable aux bénévoles
- Faible réglementation du téléchargement Internet illégal, recherche de nouveaux modèles d'affaires avec la numérisation

2 Voir Fiche du secteur culturel, exercice de Planification stratégique de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), 22 août 2009.

Un comité sectoriel performant
Évaluation gouvernementale des effets et retombées des comités sectoriels
Commission des partenaires du marché du travail (2013)

Un comité sectoriel inspirant: le transfert d'expertise au Nouveau-Brunswick
Inspiré du plan «Bâtir le CQRHC», la Table de concertation du secteur culturel du Nouveau-Brunswick a conceptualisé un mécanisme pour le développement des ressources humaines en culture destiné aux communautés acadienne, anglophone et autochtone du Nouveau-Brunswick. L'organisme s'est constitué sous le nom Culture Plus.

DISTINCTIONS

Attestation *Gouvernance Stratégique* ®, une marque déposée de consultants D.P.R.M. inc. (2015 et 2016)

Grand Prix Initiative en milieu de travail pour le Modèle de coordination de la formation continue en culture
Institut de coopération pour l'éducation des adultes (2011)

The Honorary Membership Award ex-aqueo avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) pour les Chartes et profils de compétences des métiers techniques des arts de la scène réalisés entre 2002 et 2007
Institut canadien des technologies scénographiques (2007)

ADHÉSIONS VOLONTAIRES

Attestation volontaire de francisation (2013)
Mouvement Le Français en scène, Office québécois de la langue française (OQLF) et Culture Montréal

Charte A21C (2012)
Ministère de la Culture et des Communications du Québec

Investissement Compétences (2012)
Commission des partenaires du marché du travail

LA REDDITION DE COMPTES DES COMITÉS SECTORIELS

Orientation **1**

Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur

Les huit domaines de l'activité professionnelle reconnus depuis la fondation du CSMO en 1999 n'ont pas été établis selon les codes SCIAN (classification en vigueur depuis 2004). Les codes SCIAN déterminent les établissements (Employeurs) alors que le secteur compose avec un régime légal du travail qui balise le travailleur indépendant : les lois sur le statut professionnel des artistes S-32.1 et S-32.01. Selon les huit domaines, le CSMO compte un membrariat de 60 membres : les associations d'artistes et les associations de producteurs reconnus par les lois S-32.1 et S-32.01, de même que les organismes de regroupements nationaux ou régionaux reconnus par le ministère de la Culture et ses sociétés d'État (CALQ et SODEC). L'équilibre sectoriel-régional est respecté depuis la fondation grâce à l'adhésion renouvelée des 15 Conseils régionaux de la culture (CRC) et d'Arrimage Corporation culturelle des Îles-de-la-Madeleine.

Orientation **2**

Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre

À la différence des comités sectoriels qui assurent la maîtrise d'œuvre des projets (FAIRE) et qui en tirent la visibilité conséquente, Compétence Culture privilégie le FAIRE FAIRE, le FAIRE AVEC selon les modalités administratives définies par les bailleurs de fonds. Compétence Culture outille et encourage les membres à réaliser la mission du comité sectoriel : développer les compétences tout au long de la vie professionnelle.

En adhérant au modèle de la *Gouvernance Stratégique* ®, les instances de Compétence Culture sont structurées et rigoureuses. Les membres exercent leurs droits à l'assemblée générale, les 14 administrateurs sont issus de tous les domaines de l'activité professionnelle reconnus et ils sont activement engagés au sein des quatre comités de gouvernance :

- Révision des politiques;
- Mise en candidature et évaluation de la contribution des administrateurs;
- Évaluation du rendement de la direction générale;
- Évaluation des risques.

Le comité sectoriel apprécie le virage culturel d'Emploi-Québec depuis 1999, reconnaît l'importance des fonds régionalisés, et sensibilise la CPMT et Emploi-Québec à un déploiement plus généralisé des actions dans tous les territoires, selon l'esprit de la Politique culturelle du gouvernement. Le succès de l'intervention sectorielle dans notre secteur dépend aussi de la convergence des cibles entre le comité sectoriel et les instances gouvernementales responsables du soutien aux arts, à la culture et au patrimoine : le MCC, le CALQ et la SODEC, voire de collaborateurs externes qui assurent la prise en charge d'une offre de services précieuse (LAISSER FAIRE) d'où la concertation continue au bénéfice du « virage ressources humaines ». Les comités externes auxquels collabore Compétence Culture valent leur pesant d'or.

Orientation **3**

Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre (incluant les activités hors Cadre)

Depuis 2001, le secteur culturel a préservé son Modèle de coordination de la formation continue pour ses huit domaines et tous les territoires avec l'engagement des associations, des regroupements et des conseils régionaux de la culture.

Le financement du Modèle est reconfirmé pour 2016-2018 sous les trois conditions suivantes : le financement partagé des postes de coordonnateur à la formation continue par la CPMT et les instances gouvernementales de la culture; le financement des activités sur une base régionale avec la Mesure de formation (MFOR – Entreprises); et le financement des activités multirégionales, également avec la MFOR – Entreprises. Compétence Culture documente les effets et retombées du Modèle. Pour ce faire il obtient le rapport de reddition de comptes des CRC et des associations soutenues par un poste de coordonnateur.

En raison de l'arrimage des ressources MFOR entre les secteurs et les régions, Compétence Culture joue un rôle de liaison visant la complémentarité des actions. Ce soutien s'est structuré entre 2007-2010, et se poursuit par la communauté de pratique des membres et le site collaboratif lefilon.qc.ca mis en ligne en 2010; le site nécessitera sous peu une évaluation et une actualisation des modules. Depuis 2001, le rôle macro du CSMO est celui d'une école qui accueille les nouveaux coordonnateurs de formation, les initie au Guide de gestion de la formation continue selon

l'approche collective (regrouper les praticiens selon les disciplines; travailleurs culturels des OBNL et micro-entrepreneurs). Le guide fournit les outils pour estimer la demande, organiser l'offre sur mesure lorsque celle-ci n'est pas existante, préparer des experts du secteur à titre de formateurs lorsque les enseignants connus ne correspondent pas aux situations d'apprentissage attendues et évaluer les activités (post-formation).

Dans le contexte de stabilité du financement de la MFOR – Entreprises, Compétence Culture est à l'affût d'autres moyens et informe régulièrement ses membres des programmes. Par exemple, depuis 2014, des démarches ont été entreprises pour que les membres obtiennent le statut de promoteur collectif auprès du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO). Les programmes FDRCMO représentent une opportunité pour toutes les clientèles admissibles du secteur culturel depuis leur révision en mai 2017.

Depuis 2015, Compétence Culture est mandataire du MCC pour la Mesure 21 du Plan culturel numérique du Québec. Entre 2016 et 2020, les programmes d'adéquation formation-emploi (AFE) seront-ils accessibles au secteur culturel?

Le CSMO soutient, en amont et en aval, les études de besoins, les plans triennaux de formation qui en découlent, la mise à jour de la politique de formation continue des partenaires et les référentiels de compétences (hors Cadre). Un plan triennal de mise à jour a été adopté en 2016-2017.

Orientation **4**

Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises et encourager la gestion de carrière artistique

La mission de Compétence Culture vise toutes les étapes du cycle de la carrière. Le CSMO offre son aide pour réduire ou éliminer les contraintes d'accès aux ressources et aux services publics d'Emploi-Québec pour la population active du secteur culturel en intégration (relève), en carrière ou en transition.

En réponse aux défis particuliers du secteur culturel caractérisé par la prépondérance des travailleurs autonomes, Compétence Culture favorise l'accès à la gestion de carrière artistique (GCA) tout au long de la vie professionnelle. À l'égard des organisations culturelles, le CSMO encourage les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et en gouvernance en faisant connaître les outils existants; il valorise notamment le mentorat en gestion culturelle et souhaite outiller le milieu culturel pour faciliter la succession à la direction.

En transition en carrière, les partenaires externes sont les organismes de développement de l'employabilité qui offrent le bilan de compétences : deux organismes pour l'Île de Montréal (TSF Employabilité, Cible Retour à l'Emploi), un organisme pour la région de la Capitale (APE avec trois points de services) et une observation de la part d'un organisme en Estrie (CORE). Les

organismes choisis acceptent l'inscription directe (le travailleur autonome n'a pas à s'inscrire auprès du CLE) et font la réinscription du participant lorsque celui-ci veut terminer son parcours lorsqu'il a dû s'absenter pour honorer un engagement (survie économique par le biais d'un contrat ou un emploi à durée déterminée).

Orientation **5**

Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution

Compétence Culture a été solidaire de l'Axe 3 de la Stratégie québécoise des ressources humaines en culture depuis 2001, selon laquelle les enquêtes et les recherches statistiques sont confiées à l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). Par conséquent, il adhère au Système de classification des activités de la culture et des communications au Québec (SCACCQ) (2004) plutôt qu'au SCIAN (2004) pour classifier les données du secteur culturel. Compétence Culture demeure à l'affût du financement pour collaborer aux enquêtes sur les professions artistiques initiées par l'OCCQ et pour les référentiels de compétences hors Cadre lorsque les métiers ne mènent pas à une norme professionnelle.

La tradition de collaboration entre notre comité sectoriel et le conseil sectoriel canadien est en vigueur depuis notre fondation. En tant que membre du Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), Compétence Culture relaie à ses membres l'information stratégique et les outils en provenance du CRHSC. En raison de la fin du financement des conseils sectoriels canadiens depuis mars 2013, Compétence Culture réalise avec ses membres le premier diagnostic sur les ressources humaines.

Le CSMO réalise en 2016-2018 son premier Diagnostic sur les ressources humaines en culture grâce à l'approche de co-création des connaissances par chaînes de Formation • Création • Production • Diffusion/Distribution • Gestion. Les premiers résultats, à diffuser en septembre 2017, concernent la structuration du secteur; les enjeux RH et les enjeux de compétences; la cartographie de formation initiale. Le dénombrement global de la main-d'œuvre du Québec provient du Compte satellite de la culture (CSC) auquel le Gouvernement du Québec contribue financièrement depuis 2008.

Comme chaque année, Compétence Culture diffuse les études de besoins et les référentiels de compétences dont il est l'éditeur et relaie les utilisateurs vers le membres lorsque ceux-ci ont été l'éditeur d'une étude ou d'un outil de référence.

RÉALISATION DU PLAN D'ACTION 2016-2017

		ACTIVITÉ RÉALISÉE	COLLABORATION EXTERNE
1	**Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main-d'œuvre dans son secteur**		
1.1	**Mener une campagne d'adhésion annuelle selon nos huit domaines reconnus et en documenter la représentativité**	X	
1.2	**Convoquer l'AGA et en documenter le taux de participation**	X	
1.3	**Organiser, au besoin, des scéances publiques destinées aux membres et en documenter le taux de participation**	X	
2	**Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre**		
2.1	**Mobiliser le Conseil d'administration vers le succès de l'intervention sectorielle dans notre monde du travail**	X	
2.2	**Constituer les comités du CA et les comités opérationnels en respect de la Gouvernance Stratégique ®**	X	
2.2.1	Formation sur la *Gouvernance Stratégique*® lors de la composition du nouveau CA après l'élection	X	
2.2.2	Composer et mettre en œuvre les comités du CA (4 comités)	X	
2.2.3	Gérer les comités opérationnels pouvant intégrer des administrateurs, des membres et/ou des experts (incluant les suivis du Diagnostic RH)	X	
2.3	**Soutenir la communauté de pratiques 2.0 au service de notre culture de formation continue (FAIRE FAIRE)**	X	
2.4	**Participer aux comités qui réalisent en tout ou en partie notre mission (FAIRE AVEC ou LAISSER FAIRE) :**		
2.4.1	Convention tripartite avec le Centre Louis-Jolliet et Espaces Autonomes pour gcaenligne.ca		X
2.4.2	Comité de pilotage du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) en tant que mandataire de la Mesure 21		X
2.5	**Coopérer avec les instances externes qui influencent en tout ou en partie l'atteinte de notre mission :**		
2.5.1	Réseau RH		X
2.5.2	Comité d'étude de Conseil Emploi Métropole (entreprises en effets visuels et en animation)		X
2.5.3	Comité aviseur des provinces et territoires (CAPET), Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)		X
2.5.4	Concertation avec la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)		X
2.5.5	Comité sur l'évaluation des investissements consentis à la Stratégie RH culture depuis 2005		s/o
2.5.6	Aborder avec les instances sur l'immigration l'accès aux travailleurs étrangers dans le contexte de la mobilité de la main-d'œuvre en culture		s/o

3	**Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre**		
3.1	**Soutenir, en continu, la qualification des Libraires selon la norme professionnelle (le Cadre)**	X	
3.2	**Favoriser l'accès à la formation continue pour toutes les clientèles culturelles**	X	
3.2.1	Rechercher le financement des activités adapté au monde du travail en culture		
	▸ Modèle de coordination de la formation continue en culture avec la MFOR – Entreprises	X	X
	▸ Accès aux programmes du FDRCMO pour nos promoteurs collectifs	X	X
	▸ Mandataires de la Mesure 21 du PCNQ	X	
	▸ Curation de contenus de formation sur Pearltrees	X	
	▸ Appui à la Mutuelle en audiovisuel	X	X
3.2.2	Outiller notre communauté de pratique (3 moyens)		
	▸ Mandat de liaison et réseautage : accueil des nouveaux, perfectionnement, gestion lefilon.qc.ca	X	
	▸ Formation des formateurs du secteur / ou des coordonnateurs selon la Trousse CRAIE (après 31 mars)	S/O	
	▸ Mise à jour du site collaboratif lefilon.qc.ca	S/O	
3.2.3	Encourager l'évaluation post-formation	S/O	
3.3	**Collaborer au défi de l'adéquation formation-emploi (AFE) dans le secteur culturel**	X	s/o
4	**Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines (GRH) et encourager la gestion de carrière artistique (GCA)**		
4.1	**Valoriser les actions d'intégration de la relève dans les milieux culturels**		X
4.2	**Encourager la GCA tout au long de la vie professionnelle des artistes**		X
4.3	**Favoriser l'accès aux services de Transition de carrière pour les travailleurs intermittents**		X
4.4	**Valoriser les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines (GRH)**		X
4.5	**Outiller les OBNL qui gèrent une succession à la direction**	X	
4.6	**Outiller les membres et valoriser les pratiques de gouvernance**		X
4.7	**Favoriser l'accès au mentorat de gestion culturelle**		X
4.8	**Outiller les artistes et les OBNL quant aux modèles d'affaires innovants**	S/O	
5	**Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique**		
5.1	**Collaborer aux travaux de cadrage sur l'IMT avec les entités concernées : réaliser le Diagnostic sur les ressources humaines en culture**	X	
5.2	**Favoriser l'accès des membres aux ressources documentaires du CRHSC portant sur les compétences culturelles**	X	
5.3	**Voir à la réalisation des études ou référentiels de compétences (hors Cadre), appelées productions sectorielles**	X	
5.4	**Valoriser nos productions sectorielles auprès des milieux concernés**	X	
5.5	**Soutenir les études de besoins, les plans de formation et les politiques de formation continue des membres**	X	

BILAN DU MODÈLE 2016-2017

Tableau 1. Activités de formation continue soutenues par Emploi-Québec en 2016-2017 : nombre de sessions, d'heures et de participations déclaré (excluant les activités déposées au comité de formation continue de Montréal (CFC Montréal) par d'autres promoteurs) [1].

ASSOCIATIONS/REGROUPEMENTS ET CONSEILS RÉGIONAUX DE LA CULTURE	Nombre de sessions						Nombre d'heures				Nombre de participations déclarées			
	Groupe	%	Formule individualisée	%	TOTAL	Variation en %	Groupe	Formule individualisée	TOTAL	Variation en %	Groupe	Formule individualisée	TOTAL	Variation en %
Conseil des métiers d'art (CMAQ)	13		10		23		345	122	467		109	10	119	
Conseil québécois de la musique (CQM)	21		11		32		263	110	373		371	11	382	
Conseil québécois du théâtre (CQT)	6				6		65		65		55		55	
En Piste, Regroupement des professionnels des arts du cirque	20		14		34		364	134	498		144	14	158	
Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV)	11		14		25		126	61	187		124	15	139	
Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)	4		25		29		30	450	480		40	55	95	
Regroupement québécois de la danse (RQD)	24		23		47		383	286	669		353	39	392	
Société des musée québécois (SMQ)	15				15		176		176		205		205	
Union des artistes (UDA)	39				39		1 054		1 054		413		413	
Collectifs des auteurs et des concepteurs (Groupe des 5) :														
Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ)	3		1		4		48	30	78		16	2	18	
Association québécoise des auteurs dramatiques (AQAD)	1				1		7		7		6		6	
Société des auteurs, recherchistes, documentalistes et compositeurs (SARTEC)	5				5		89		89		39		39	
Société professionnelles des auteurs et des compositeurs du Québec (SPACQ)	12				12		196		196		117		117	
Union des écrivaines et écrivains québécois (UNEQ	6		8		14		50	200	250		67	8	75	
Autres promoteurs (volet multirégional) [2]	11				11						159		159	
Arrimage (Île-de-la-Madeleine)	6				6		63		63		53		53	
CRC Abitibi-Témiscamingue	40		6		46		277	135	412		396	6	402	
CRC Bas-St-Laurent	12		21		33		89	390	479		111	25	136	
CDC Centre-du-Québec	10		12		22		64	223	287		103	13	116	
CRC Côte-Nord	11		14		25		122	593	715		100	14	114	
CRC Estrie	27		5		32		297	156	453		324	5	329	
CRC Gaspésie	13		17		30		167	384	551		103	22	125	
CRC Lanaudière	20				20		150		150		275		275	
CRC Laurentides	11		35		46		106	139	245		133	35	168	
CRC Laval	9		2		11		70	4	74		63	6	69	
CRC Mauricie	22				22		192		192		253		253	
CRC Montérégie	38		6		44		511	120	631		308	6	314	
CRC Outaouais	48		24		72		417	334	751		394	27	421	
CRC Québec-Chaudière-Appalaches	65		4		69		634	43	677		818	20	838	
CRC Saguenay-Lac-St-Jean	12		4		16		217	86	303		107	7	114	
TOTAL 2016-2017	**535**	**68 %**	**256**	**32 %**	**791**	**6,5 %**	**6 572**	**4 000**	**10 572**	**-1,4 %**	**5 759**	**340**	**6 099**	**7,4 %**
TOTAL 2015-2016		65 %		35 %	734				10 716	8,9 %			5 679	0,9 %
TOTAL 2014-2015		63 %		37 %	743				9 843	-21,3 %			5 628	-11,0 %
TOTAL 2013-2014		65 %		35 %	804				12 513	0,9 %			6 325	-20,5 %
TOTAL 2012-2013		64 %		36 %	826				12 396	-0,6 %			7 954	2,7 %

1. Les données concernant les activités déposées au comité de formation continue de Montréal (CFC Montréal) sont à venir.
2. Données fournies par Emploi-Québec (nombre de sessions, nombre de participations) pour les activités déclarées par d'autres promoteurs que les partenaires du Modèle.

RAPPORT DU TRÉSORIER

Le rapport spécial DDCIS concorde avec le rapport de l'auditeur Roland Naccache et les deux documents ont été adoptés en même temps par le conseil d'administration le 12 juin 2017. Ils ont été déposés avec la reddition de comptes à l'échéance du 30 juin, selon notre Entente-cadre avec la CPMT.

Dans l'ensemble, les subventions reçues ont toutes été utilisées pour les activités visées, selon les dépenses réalisées.

Pour une troisième année consécutive, nous avons assumé la nouvelle consigne provenant de la DDCIS, soit la collecte en argent ou l'utilisation des actifs équivalant à 10% de la subvention annuelle. Nous avons demandé par écrit une révision de cette consigne à 5%. En 2016-2017, nous avons récolté 3%.

Nous avons valorisé plusieurs contreparties financières de la part des membres à nos activités de même que les collaborations externes pour démontrer à la DDCIS que le secteur culturel du Québec croit et contribue à la mission de Compétence Culture. Précisons que les revenus tirés de nos relations d'affaires avec le Nouveau-Brunswick n'entrent pas dans le calcul du 10%.

Dans la foulée du renouvellement de l'Entente-cadre de trois ans, nous attendons la mise à jour des consignes administratives. Dans l'intervalle, la *Politique 17. Les pratiques administratives et financières* a été scrupuleusement observée. Elle sera mise à jour dès que la DDCIS diffusera des consignes révisées.

Je tiens à souligner la préparation minutieuse de Kathleen Goggin à la gestion comptable ainsi que sa rigueur par rapport à cette politique.

Sébastien Charest

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE

RÉSULTATS
EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2017

	Budget non audité	2017	2016
	$	$	$
PRODUITS			
Subventions CPMT			
DDCIS - Entente cadre	444 187	453 057	422 859
DDCIS - Projets spécifiques			
CPE Postes de coordonnateur (secteur)	375 000	375 000	375 000
CPE Autres projets	142 366	126 033	14 722
	517 366	501 033	389 722
FDRCMO - Projets			
Poste de coordonnateur (CSMO)	40 833	43 706	63 128
Programme RCMO métier libraire	8 482	3 030	2 777
	49 315	46 736	65 905
Autres subventions			
Ministère de la Culture et des Communications - Plan culturel numérique	231 604	168 541	41 176
Emploi-Québec MFOR - Volet multirégional	-	-	16 080
	231 604	168 541	57 256
Revenus générés dans le cadre d'activités subventionnées			
Frais de gestion	832	1 289	576
Inscriptions formation MFOR	-	-	1 790
	832	1 289	2 366
Revenus autonomes			
Sous-traitance guide sur la succession à la direction	5 000	5 000	-
Ventes de guides et trousses CRAIE	-	-	1 550
Inscriptions formations	-	280	9 540
Cotisations des membres	9 000	9 000	8 100
Ristournes	-	3 000	-
Divers	25	497	2 484
	14 025	17 777	21 674
TOTAL DES PRODUITS	**1 257 329**	**1 188 433**	**959 782**
CHARGES			
Activités - Annexe A	897 519	804 706	592 110
Fonctionnement - Annexe B	344 953	364 661	343 632
Charges liées aux revenus générés	832	2 012	2 366
Charges liées aux revenus autonomes	6 741	10 569	19 376
TOTAL DES CHARGES	**1 250 045**	**1 181 948**	**957 484**
EXCÉDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES	**7 284**	**6 485**	**2 298**

Rédaction
Louise Boucher

Analyse des données
Maryse Gervais
Isabelle Gaudet-Labine
Nathalie Leduc
Kathleen Goggin

Mise en page
Kathleen Goggin

1450, City Councillors, bureau 440
Montréal, Québec H3A 2E6

514 499-3456 | 1 877 475-6287
www.competenceculture.ca
info@competenceculture.ca