

Volume 9, no 10

March / Mars 2011

ISSN 1708-170X

Arts Research Monitor

www.ArtsResearchMonitor.com

Human resources

In this issue: A focus on human resource issues, including two reports on the overall cultural sector and a study of the situation of mid-career dancers.

ArtsResearchMonitor.com provides categories, quick links and easy search access to all Arts Research Monitor articles.

Free public distribution is made possible by the Canada Council for the Arts and the Ontario Arts Council.



Canada Council
for the Arts

Conseil des Arts
du Canada

Recherches sur les arts

www.SurLesArts.com

Ressources humaines

Dans ce numéro : Un regard sur les enjeux des ressources humaines, y compris deux rapports sur le secteur culturel en général et une étude sur la situation des danseurs en milieu de carrière.

[La version française du bulletin suit l'anglais.](#)

Pour un accès rapide et un outil de recherche aux différents articles des numéros actuels et antérieurs de Recherches sur les arts, visitez SurLesArts.com.

La diffusion gratuite de ce bulletin est possible grâce au soutien du Conseil des Arts du Canada et du Conseil des arts de l'Ontario.



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

Cultural HR Study 2010: HR Trends and Issues Report

Cultural Human Resources Council, December 2010

<http://www.culturalhrc.ca/research/HRStudy2010/index-e.asp>

Based on a literature review, 39 key informant interviews, 15 focus group sessions and an online survey (completed by 2,698 cultural workers and employers), this report identifies key trends and issues regarding human resources in Canada's cultural sector and provides recommendations for addressing human resource challenges. Prepared for the Cultural Human Resources Council (CHRC) by the Conference Board of Canada, the report "is intended to provide a starting point for discussion and action across Canada on how to strengthen the fabric of our society by enriching the workforce of the cultural sector".

The report indicates that "forces such as new technologies, an aging workforce and changing economic conditions are pushing many cultural employers and workers to do more with less and to struggle to survive". Survey respondents identified four key environmental trends that might affect the sector: changes in government spending, changes in government policy, technological changes and the recession. A number of other environmental issues, while still important, were ranked somewhat lower by respondents, including adapting to new markets, intellectual property, changing consumer tastes or expectations, and changes in private sector funding.

Cultural employers ranked two issues stronger than all others: 1) dependence on government funding; and 2) the public perception of culture as a non-essential good or service. Cultural workers provided a fairly high ranking for 10 different trends and issues. The four that received the highest rankings were insufficient earnings, the need to multitask, insufficient benefits and unstable earnings.

Within this context, key human resource issues include heavy workloads, low compensation and limited job security. The report finds that "the cultural workforce is one motivated primarily by internal self-interest in the work, rather than any expected external reward". However, "the cultural sector struggles with 'bleeding talent' to other sectors due to the low pay, low job security, and lack of career development opportunities".

Common skills gaps among cultural workers include entrepreneurship, management, marketing, communications and negotiation skills. Interestingly, nearly one-half of employees in the cultural sector (44%) indicated that their managers have a great need for managerial skills development.

The report provides a series of recommendations to improve the state of human resources in the cultural sector. Among other items, the sector-wide recommendations argue for:

- The development of sector-wide collaborative models, projects and networking regarding "content creation, new business models, interaction between industry and education, and new research".

- More training opportunities for cultural managers.
- More training in export marketing, copyright, intellectual property and negotiation skills.
- Career management support for self-employed workers.
- More mentorships, internships and on-the-job training opportunities.
- Multi-faceted research into at-risk art forms and ethno-cultural traditions, labour market information, the role of volunteers, as well as new demographics and audiences.
- More information and skills development regarding the use of digital technology and the development of business models that are adapted to recent changes in digital technology.

The report discusses specific trends and issues in eight cultural subsectors: broadcasting, film and television production, heritage, live performing arts, music and sound recording, digital media, visual arts and crafts, as well as writing and publishing. Forty-seven additional recommendations pertain specifically to these subsectors. These recommendations are grouped under headings related to training and professional development, mentorship and internship, research, digital technology and human resource management.

Cultural HR Study 2010: Labour Market Information Report for Canada's Cultural Sector

Cultural Human Resources Council, December 2010

<http://www.culturalhrc.ca/research/HRStudy2010/index-e.asp>

Based on a compilation and analysis of existing statistics, this report provides detailed information about the cultural sector labour market, including seven cultural domains: “live performing arts; film, radio, TV, and broadcasting; music; heritage; books and periodicals; visual arts and crafts; and interactive digital media”. The report outlines information about cultural occupations and employers, the cultural sector’s economic situation, the financial performance of the seven cultural domains, as well as data challenges and opportunities. While most of the information is national in scope, the report does provide some provincial tables.

The report sets the context: “The labour market of the cultural sector has grown increasingly complex, changing quickly and demanding new skills. Consumer trends are evolving rapidly, affecting the demand for cultural products, and, in turn, forcing cultural establishments to quickly adjust to the new reality. The global recession also contributed to further changes within Canada’s cultural sector.”

Because the report’s analysis of cultural occupations excludes printing-sector occupations (that are usually included in cultural sector estimates but lie outside of the mandate of the CHRC), the overall number of cultural workers cited in the report (539,000) is substantially

lower than other estimates (609,000 according to 2006 Census data analyzed in Hill Strategies' *A Statistical Profile of Artists in Canada*). The report notes that occupations within interactive digital media, which are within the CHRC's mandate, could not be included because they are not well captured by existing labour force statistics.

Despite this caveat, the report reinforces some well-known facets of cultural work, namely the high education, low earnings and high self-employment rates of cultural workers. "Given the higher incidence of non-traditional employment in the sector, many cultural workers face tremendous uncertainty about employment, hours, earnings, and benefits."

The report provides predictions regarding the short-term outlook for cultural occupations in each of the seven cultural domains by examining the potential effects of household spending, business consumption, exports, government support, globalization and technology. Given the effects of changing technologies on the cultural sector, the CHRC has created an "Interactive Forum for the Study of the Impact of Emerging Digital Technologies on the Cultural Sector", available at <http://www.culturalhrc.ca/research/digitalimpact/>.

Overall, the report argues that, "just as the outlook for the economic and financial health of Canada's cultural sector appears mixed, so too is the outlook for cultural occupations. A recovery in the global economy will provide a stronger potential revenue base for Canadian cultural goods and services. At the same time, ongoing changes in the way cultural goods and services are consumed, and ultimately paid for, are expected to keep exerting downward pressure on revenue growth in the sector."

One of the key conclusions of the report is that "new technologies and globalization both represent tremendous opportunities for employment in cultural occupations. However, without adequate financial support to upgrade skills and/or leverage these opportunities, these same factors represent additional obstacles for the culture sector to overcome in order to succeed."

Stuck in the Middle: A story about fourteen mid-career dance creators in Toronto

Alliance of Mid-Career Dance Creators, 2010

<http://www.hub14.org/>

Prepared for the Alliance of Mid-Career Dance Creators by Shannon Litzenberger, this report provides an examination of the challenges, needs and opportunities of Toronto-based mid-career contemporary dance creators. Based on an in-depth survey of 14 dancer-choreographers, the report notes that the mid-career dancers are on average 39 years old, with 18 years of professional dance experience and an average annual income of about \$18,000.

While about three-quarters of their incomes come from dance-related activities, the dance artists volunteer a substantial portion of their own time. The artists spend less than half of their time on their artistic activities, focussing instead on administrative and community-related concerns.

Most of the artists operate on a project (or cycle) basis, engaging many other collaborators to create and produce their works: 194 individuals were paid a total of more than \$350,000 in salaries and wages during the artists' most recent project cycles. Most of the artists are relatively well-known in Toronto and much less known outside of the city.

The dancers rely strongly on government funding sources, which represent 59% of project revenues. Many cited major challenges in fundraising from private-sector sources, including “a lack of fundraising experience, a lack of scope and scale to offer real incentives for donors or sponsors and a disconnect between potential individual or communities of supporters”.

Other challenges include connecting with dance presenters and developing audiences. Consistent with the findings of the recent Hill Strategies report *Patterns in Performing Arts Spending in Canada in 2008*, the report indicates that the dancers' target audiences “most often were ~~arguing~~ going audiences from communities across a variety of disciplines like contemporary music, theatre and visual arts”.

The dance artists expressed two key needs regarding the next steps in their careers:

- To “expand their markets and find more presentation opportunities for their work”. Artists pointed to the need to “develop new and emerging markets for contemporary dance”.
- To “find and develop the appropriate administrative or organizational infrastructure to facilitate their artistic activity”. In fact, all of the surveyed artists indicated “that their current administrative capacity needs to increase in order to support their artistic activities”.

The report concludes that the dance “artists appear to be stuck in a situation where the very model they are working inside is preventing their advancement”. Following the tenets of a non-profit social enterprise model, “artists have done everything ‘right’ over and over, and this has led them toward a perfectly unsustainable working model characterized by low wages, isolation, significant personal sacrifice and minimal opportunities to advance”.

The report provides four key recommendations:

- Working with business experts “to explore more viable business structures focused on supporting the artist’s core activities”.
- Exploring collaborative working models, possibly including shared artistic and administrative activities.

- Developing the Toronto dance scene by building “partnerships across all levels of infrastructure and career stages to promote and raise the profile of dance in Toronto”.
- Opening “a dialogue with public funders, private sector supporters, and presenters about how values can more closely align to better facilitate a fluid and viable working model and environment”.

Ressources humaines

Étude des ressources humaines du secteur culturel en 2010 : Tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel

Conseil des ressources humaines du secteur culturel, décembre 2010

<http://www.culturalhrc.ca/research/HRStudy2010/index-f.asp>

Basé sur une analyse documentaire, des entrevues avec 39 informateurs clés, 15 consultations de groupes de discussion et un sondage en ligne (qui a recueilli les réponses de 2 698 travailleurs et employeurs culturels), ce rapport recense les grandes tendances et les principaux enjeux des ressources humaines dans le secteur culturel du Canada et propose des recommandations pour relever ces défis. Préparé par Le Conference Board du Canada pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC), le rapport « se veut le point de départ de la discussion et de l'action sur la façon de renforcer la vie culturelle de notre nation en enrichissant la base de la main-d'œuvre et des employeurs du secteur culturel dans l'ensemble du Canada. »

Selon le rapport, « des forces comme les nouvelles technologies, le vieillissement de la main-d'œuvre et les changements dans les conditions économiques obligent plusieurs employeurs et travailleuses et travailleurs culturels à faire plus avec moins de moyens et à se battre pour survivre ». Les répondants au sondage signalent quatre tendances environnementales clés qui peuvent avoir un effet sur le secteur : les changements dans les dépenses publiques, les changements dans les politiques gouvernementales, les changements technologiques et la récession. Ils accordent une importance moindre à plusieurs autres enjeux environnementaux, notamment au besoin de s'adapter à de nouveaux marchés, à la propriété intellectuelle, à l'évolution des goûts et des attentes chez les consommateurs et aux changements dans les dépenses du secteur privé.

Les employeurs culturels accordent plus d'importance à deux enjeux : 1) la dépendance à l'égard du financement public et 2) la perception par le public que la culture est un bien ou un service non essentiel. Les travailleurs culturels accordent une importance assez élevée à dix tendances et enjeux. Les quatre mentionnés les plus souvent sont les revenus insuffisants, le besoin de conjuguer plusieurs tâches, les avantages sociaux insuffisants et les revenus instables.

Dans ce contexte, les principaux enjeux des ressources humaines sont l'augmentation de la charge de travail, la faible rémunération et le manque de sécurité d'emploi. Le rapport constate que « la main-d'œuvre culturelle est principalement motivée par un intérêt personnel au travail plutôt que par une forme ou une autre de récompense. » Toutefois, « le secteur culturel doit faire face à un « saignement » de talents vers d'autres secteurs en raison de la faible rémunération, du peu de sécurité d'emploi et du manque de possibilités d'avancement qui font partie de sa réalité. »

Les compétences manquantes les plus courantes sont au niveau de l'entreprenariat, de la gestion, du marketing, des communications et de la négociation. Fait intéressant à noter, presque la moitié des employés dans le secteur culturel (44 %) ont indiqué que leurs gestionnaires avaient un grand besoin d'acquérir des compétences en gestion.

Le rapport propose une série de recommandations pour améliorer les ressources humaines du secteur culturel. Les recommandations qui portent sur l'ensemble du secteur préconisent notamment :

- La création de modèles, de projets et de réseaux de collaboration à l'échelle du secteur pour « la création de contenu, les nouveaux modèles d'affaires, l'interaction entre l'industrie et le monde de l'éducation et la nouvelle recherche ».
- Une augmentation des possibilités de formation pour les gestionnaires culturels.
- Une meilleure formation en matière de commercialisation des exportations, de droit d'auteur, de propriété intellectuelle et de compétences en négociation.
- Des mesures d'assistance à la gestion de carrière pour les travailleurs autonomes.
- Une augmentation des possibilités de mentorats, de stages et de formation en cours d'emploi.
- Le soutien à de nombreux programmes de recherche sur les formes d'arts et les traditions ethnoculturelles qui sont en voie de disparition, sur le marché du travail, sur le rôle des bénévoles et sur la nouvelle démographie et les nouveaux auditoires.
- Une augmentation de l'information et des compétences en technologie numérique et l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires adaptés aux changements liés à la technologie numérique.

Le rapport examine également les tendances et les enjeux propres à huit sous-secteurs culturels (radio-télédiffusion, cinéma et télévision, patrimoine, arts de la scène, musique et enregistrement sonore, médias numériques, arts visuels et métiers d'art, et création littéraire et édition) et propose 47 autres recommandations en matière de formation et de perfectionnement, de mentorats et de stages, de recherche, de technologies numériques et de gestion des ressources humaines pour ces sous-secteurs.

Étude sur les RH 2010 : Information sur le marché du travail du secteur culturel canadien

Conseil des ressources humaines du secteur culturel, décembre 2010

<http://www.culturalhrc.ca/research/HRStudy2010/index-f.asp>

Basé sur une compilation et une analyse de données existantes, ce rapport propose des renseignements détaillés sur le marché du travail pour le secteur culturel dans sept domaines culturels de base : « les arts de la scène; le cinéma, la radio, la télévision et la radiotélédiffusion; la musique; le patrimoine; les livres et les périodiques; les arts visuels et les métiers d'art; les médias numériques interactifs ». On y trouve des informations au sujet

des professions et des emplois culturels, de la situation économique du secteur, du rendement financier des sept domaines culturels de base ainsi que des défis et des possibilités des données. Bien que la plupart des données soient présentées au niveau national, il renferme quelques tableaux de données par province.

Le rapport trace le portrait suivant de la conjoncture : « Le marché du travail du secteur culturel est devenu de plus en plus complexe, il change rapidement et exige de nouvelles compétences. Les tendances des consommateurs évoluent rapidement et cela influence la demande pour des produits culturels, forçant ainsi les établissements culturels à s'adapter rapidement à la nouvelle réalité. La récession mondiale a aussi contribué à modifier le secteur culturel canadien. »

Comme l'analyse des professions culturelles exclut celles se rapportant aux milieux de l'imprimerie (qui figurent normalement dans les prévisions du secteur culturel mais qui ne font pas partie du mandat du CRHSC), le nombre global de travailleurs culturels utilisé par le rapport (539 000) est nettement inférieur aux autres estimations (609 000 selon les données du recensement de 2006 analysées par Hill Stratégies dans *Profil statistique des artistes au Canada*). Le rapport fait remarquer que les professions des médias numériques interactifs, qui font partie du mandat du CRHSC, ne sont pas incluses parce que les données actuelles du marché du travail reflètent mal ces professions.

Malgré cette mise en garde, le rapport vient confirmer quelques aspects bien connus du travail culturel, notamment le niveau élevé d'éducation, le bas niveau de revenu et un taux élevé de travail autonome chez les travailleurs culturels. « Étant donné la forte incidence d'emplois non traditionnels dans le secteur, plusieurs travailleuses et travailleurs culturels vivent une grande insécurité en matière d'emploi, d'heures de travail, de rémunération et d'avantages sociaux. ».

Le rapport renferme des prédictions quant aux perspectives à court terme des professions culturelles dans chacun des sept domaines de base en examinant les effets possibles des dépenses des ménages, des dépenses des entreprises, des exportations, des mesures d'assistance du gouvernement, de la mondialisation et de la technologie. Compte tenu des effets de l'évolution technologique sur le secteur culturel, le CRHSC a créé un forum interactif pour l'étude de l'impact des technologies numériques émergentes sur le secteur culturel au Canada au site <http://www.culturalhrc.ca/research/digitalimpact/>.

Globalement, le rapport estime que « les perspectives de santé économique et financière du secteur culturel canadien semblent assez mitigées et les perspectives des professions de la culture le sont aussi. La reprise économique mondiale offrira un meilleur potentiel de revenu pour les biens et les services culturels canadiens. En même temps, on s'attend à ce que les changements constants dans la façon dont les biens et les services sont consommés, et dans la façon dont ils sont payés, exercent des pressions à la baisse sur la croissance des revenus du secteur. »

Une des principales conclusions du rapport est que « Les nouvelles technologies et la mondialisation représentent d'extraordinaires possibilités d'emploi dans les professions de la culture. Par contre, sans le soutien financier nécessaire pour améliorer les compétences et saisir ces possibilités, ces mêmes facteurs représentent un obstacle supplémentaire que le secteur doit absolument surmonter pour réussir. »

Pris entre deux : portrait de quatorze créateurs de danse en milieu de carrière à Toronto

(Stuck in the Middle: A story about fourteen mid-career dance creators in Toronto)

Alliance of Mid-Career Dance Creators, 2010

<http://www.hub14.org/>

Préparé pour l'Alliance of Mid-Career Dance Creators par Shannon Litzenberger, ce rapport propose un examen des défis, des besoins et des possibilités d'un groupe de créateurs de danse contemporaine en milieu de carrière à Toronto. Basé sur un sondage détaillé de 14 danseurs-chorégraphes, le rapport observe que ces danseurs en milieu de carrière ont en moyenne 39 ans, comptent 18 ans d'expérience professionnelle et gagnent en moyenne environ 18 000 \$ par année.

Ces artistes tirent environ trois quarts de leurs revenus des activités connexes à la danse. Leur travail ne peut être accompli sans une contribution importante d'heures bénévoles de leur part. Ils passent moins de la moitié de leur temps à des activités artistiques et doivent se consacrer plutôt à des préoccupations d'ordre administratif et communautaire.

La majorité des artistes travaillent sur la base de projets (ou de cycles), embauchant de nombreux autres collaborateurs pour créer et produire leurs œuvres : 194 personnes ont été payées un total de plus de 350 000 \$ en salaires et traitements au cours des derniers cycles de projets de ces artistes. La plupart des artistes sondés sont assez bien connus à Toronto mais beaucoup moins à l'extérieur de la capitale ontarienne.

Les danseurs comptent beaucoup sur le financement public, qui constitue 59 % des recettes de leurs projets. Bon nombre des artistes interviewés font état de difficultés à collecter des fonds auprès du secteur privé, notamment à cause « d'un manque d'expérience en collecte de fonds, de l'absence de portée ou d'envergure pour assurer de véritables incitatifs aux donateurs ou commanditaires et du décalage entre les créateurs et les particuliers ou communautés de supporteurs possibles ».

Établir des contacts avec des diffuseurs de danse et développer des publics figurent parmi les autres défis. Venant confirmer les conclusions de *Habitudes de dépenses pour les arts de la scène au Canada en 2008*, un rapport récent de Hill Stratégies, le rapport de l'Alliance indique que les publics cibles des danseurs « sont le plus souvent des publics qui s'intéressent aux activités artistiques dans un grand nombre de disciplines comme la musique contemporaine,

le théâtre et les arts visuels ».

Les artistes de la danse affirment avoir deux besoins clés pour la prochaine étape de leur carrière :

- Le besoin de « développer leurs marchés et de trouver des occasions additionnelles de présenter leurs travaux ». Les artistes doivent « développer et susciter de nouveaux marchés pour la danse contemporaine ».
- Le besoin de « trouver et de développer une infrastructure administrative et organisationnelle appropriée pour faciliter leurs activités artistiques ». De fait, tous les artistes sondés affirment « que leur capacité administrative actuelle doit augmenter pour soutenir leurs activités artistiques ».

Le rapport conclut que les « artistes [de la danse] semblent pris dans une situation où c'est le modèle même dans lequel ils évoluent qui nuit à leur avancement ». En voulant se conformer aux préceptes d'un modèle d'entreprise sociale à but non lucratif, « les artistes se sont évertués de tout « bien faire » à maintes reprises, ce qui les a mené vers un modèle de travail parfaitement insoutenable caractérisé par des salaires médiocres, l'isolement, des sacrifices personnels considérables et un minimum de possibilités d'avancement ».

Ce rapport formule quatre principales recommandations :

- Travailler avec des spécialistes des affaires « afin d'explorer des structures commerciales viables axées sur le soutien des activités de base de l'artiste ».
- Explorer des modèles de travail en collaboration, possiblement en partageant des activités artistiques et administratives.
- Développer les milieux de la danse à Toronto en bâtissant « des partenariats à tous les paliers de l'infrastructure et à toutes les phases de carrière afin de promouvoir et de relever le profil de la danse à Toronto ».
- Engager un « dialogue avec les bailleurs de fonds du secteur public, les supporteurs du secteur privé et les diffuseurs sur l'alignement possible des valeurs afin de favoriser un environnement et un milieu de travail fluide et viable ».