

## Remerciements

- Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel remercie Développement des ressources humaines Canada, le ministère du Patrimoine canadien, le ministère de la Culture de l'Ontario et la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman pour le soutien financier accordé à ce projet, ainsi que les membres du Comité directeur :
  - Susan Annis, Conseil des ressources humaines du secteur culturel
  - Jocelyn Harvey, Conférence canadienne des arts
  - John Hobday, Conseil des Arts du Canada
  - Robert Hunter, Patrimoine canadien
  - Claire McCaughey, Conseils des Arts du Canada
  - Roma Quapp, Patrimoine canadien
  
- Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel remercie également les membres du Comité consultatif :
  - Astrid Augspols, Orchestres Canada
  - Françoise Bonnin, Regroupement québécois de la danse
  - Hamal Docter, Association canadienne de la danse
  - Raymond Gazaille, Conseil québécois du théâtre
  - Bastien Gilbert, Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec
  - Jewel Goodwyn, Centres dirigés par des artistes et collectifs d'artistes de l'Ontario
  - Micheline McKay, Opera.ca
  - Peter Sandmark, Alliance de la vidéo et du cinéma indépendants
  - Lucy White, Professional Association of Canadian Theatres (Association professionnelle des théâtres canadiens)



Tous droits réservés © 2003. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel vous invite à copier ou à imprimer ce document à des fins non-commerciales et personnelles seulement. L'information présentée ne peut être reproduite, modifiée ou redistribuée, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, pour tout usage autre que ceux mentionnés ci-haut, sans l'autorisation écrite préalable du CRHSC.

Le CHRSO espère que ces informations seront utiles et faciles à consulter, mais les fournit telles quelles. Il n'offre aucune garantie concernant lesdites informations et ne fait aucune représentation par leur publication. Le CRHSC rejette toute responsabilité, quelle qu'elle soit, découlant de l'utilisation, ou l'impossibilité d'utiliser ces informations.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. Ce projet est financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

Canada

## Table des matières

	<b>Page</b>
I. Sommaire	3
II. Introduction	5
III. Profil des participants	7
IV. Constatations de la recherche - salaire de base	8
V. Constatations de la recherche - avantages sociaux et indirects	48
VI. Profils comparatifs de secteurs dans l'industrie	51
VII. Constatations de la recherche - tendances et pratiques actuelles	52
VIII. Conclusions	56

### **Annexes :**

- A. Profils des postes repères
- B. Modèles utilisés
- C. Organisations participantes
- D. Glossaire

# I. Sommaire

En février et mars 2003, deux cent trente-et-une (231) organisations du secteur des arts sans but lucratif ont participé à une enquête approfondie sur la rémunération. L'élaboration de l'enquête ciblait les postes de la direction et de l'administration, et il s'agissait d'obtenir des données sur le salaire de base, les avantages sociaux et indirects des employés, et sur un certain nombre d'autres questions axées sur les ressources humaines.

Afin de tracer un profil exact des pratiques de rémunération dans le secteur des arts sans but lucratif, les organisations participantes ont été regroupées en cinq catégories selon le budget de fonctionnement. Les voici : moins de 100 000 \$, de 100 000 \$ à 250 000 \$, de 250 000 \$ à un million de dollars, d'un million de dollars à cinq millions de dollars et plus de cinq millions de dollars.

Les constatations particulières sur la rémunération ont été nombreuses, mais les principaux faits et constatations comprennent les points suivants :

- Il y a un lien direct entre l'importance du budget de fonctionnement d'une organisation et le niveau de rémunération versée aux employés.
- Les salaires sont beaucoup plus élevés dans les plus grandes organisations, par exemple, le salaire moyen du directeur général d'une organisation dont le budget de fonctionnement est supérieur à cinq millions de dollars est près de trois fois et demie celui qui est versé pour le même poste dans une organisation dont le budget de fonctionnement est de moins d'un million de dollars. Si le même poste est comparé à celui d'une organisation dont le budget de fonctionnement est de moins de 100 000 \$, le multiple atteint presque cinq. Voilà qui est important de toute évidence dans une industrie où la grande majorité des organisations ont des budgets de fonctionnement de moins d'un million de dollars.
- De plus, il y a un écart considérable d'échelles de salaire même entre les grandes organisations. Au niveau du directeur - de la direction dans des organisations dont le budget de fonctionnement est de plus de cinq millions de dollars, les salaires sont près du double de ceux versés dans des organisations dont le budget se situe entre un million et cinq millions de dollars.
- L'Ontario et l'Ouest sont généralement les chefs de file des pratiques de rémunération du secteur des arts et les salaires de certains postes sont beaucoup plus élevés dans ces régions.
- Dans les domaines artistiques, il n'y a pas de chef de file évident dans l'ensemble quant aux pratiques de rémunération. Les organisations de services affichent toutefois en général les salaires les plus élevés dans la catégorie des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à un million de dollars, et les employés des organisations des arts visuels et des médias tirent habituellement des salaires plus élevés que leurs homologues de la catégorie de moins de 100 000 \$.
- Si nous considérons d'autres secteurs dans l'industrie, les niveaux de rémunération entre les organisations des arts dont les budgets de fonctionnement sont supérieurs à un million de dollars sont raisonnablement comparables, à l'exception de certains postes au niveau des directeurs. Entre les organisations dont les budgets sont de moins d'un million de dollars cependant, les niveaux de rémunération sont, pour certains postes, de deux à trois fois inférieurs à ceux des industries de comparaison.

## I. Sommaire

- Dans de nombreuses organisations plus petites du secteur des arts, un employé ou deux accomplit ou accomplissent de nombreuses tâches, sinon la majorité, de gestion et d'administration dans l'organisation. Les organisations déclarent donc souvent que le titulaire du poste de directeur général accomplit aussi des tâches dans des domaines aussi divers que les ressources humaines, les finances, la promotion et la technologie de l'information.

En réponse aux questions sur l'importance et la fréquence des avantages offerts, de nombreuses organisations ont répondu qu'elles n'offrent pas d'avantages liés à la santé (p. ex., assurance-maladie, assurance-dentaire, autres assurances, etc.). Deux à trois fois plus d'organisations plus grandes (dont les budgets de fonctionnement dépassent un million de dollars) étaient mieux disposées à offrir des avantages que les organisations dont le budget de fonctionnement est inférieur à un million de dollars. Dans l'ensemble cependant, l'importance et la fréquence des avantages offerts dans le secteur des arts sans but lucratif sont disproportionnellement inférieures à celles d'autres secteurs de l'industrie.

Outre les avantages liés à la santé, les organisations plus petites et moyennes (dont le budget de fonctionnement est de moins d'un million de dollars) ont offert à leurs employés des dispositions de travail souples (horaires flexibles, partage d'emploi et possibilités de travailler à domicile) à une fréquence légèrement supérieure à celle des plus grandes organisations. Il est intéressant de souligner que les dispositions de travail souples dans les petites et moyennes organisations étaient plus souvent offertes que tout autre avantage plus traditionnel, lié à la santé et énuméré dans l'enquête, et très peu de ces organisations offraient un régime de retraite quelconque.

Les organisations participantes étaient invitées à faire des commentaires sur diverses questions de ressources humaines, y compris l'énumération des principaux défis et priorités organisationnels. La majorité des organisations ont répondu que la rémunération et les avantages sociaux, ainsi que la pénurie de main-d'oeuvre et la surcharge de travail étaient les principaux défis des ressources humaines. La majorité des organisations ont aussi mentionné que leurs plus importants défis de gestion comprennent le financement insuffisant, les charges de travail excessives et la planification de la relève.

Le taux de roulement volontaire moyen des participants à l'enquête atteignait 22,9 %. Dans l'absolu, ce taux est très élevé. Il n'est pas étonnant de constater que le plus grand défi à relever, de l'avis de la majorité des organisations, afin d'intéresser les ressources qualifiées et de les maintenir en poste est leur capacité limitée de verser des salaires concurrentiels. Elles ont aussi mentionné que la charge de travail excessive et l'ensemble insuffisant des avantages sont aussi d'importants défis. Il est important de souligner, cependant, que certaines organisations ont inscrit un taux de roulement minimal ou nul et précisé certaines stratégies, notamment, des dispositions de travail souples, le perfectionnement à l'interne et le versement d'une rémunération équitable, qui se sont révélées de bons moyens de maintenir les employés en poste.

Consultez le corps du rapport et les annexes pour obtenir d'autres constatations sur ces sujets.

## II. Introduction

### **Conseil des ressources humaines du secteur culturel**

- Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) est une organisation nationale qui réunit les représentants de tous les sous-secteurs pour considérer les besoins de formation et de perfectionnement professionnel des travailleurs du milieu culturel - artistes, créateurs, personnel technique, gestionnaire, membres de conseils, bénévoles et tous ceux qui sont engagés professionnellement dans le secteur, y compris les travailleurs autonomes.
- L'assise du CRHSC est très simple : les personnes, avec toutes leurs caractéristiques distinctives, sont la ressource fondamentale de la culture canadienne. Voici sa mission : « entamer, coordonner et promouvoir la planification en ressources humaines, la gestion, le perfectionnement et la formation dans le secteur culturel ». Son intervention à cette fin vise à permettre à tous les participants du secteur de planifier en tenant compte des personnes - celles qui sont actuellement affectées à des postes dans le domaine des arts et celles qui enrichiront et raviveront notre culture à l'avenir.

### **Contexte de l'enquête**

- Depuis quelques années, l'alarme est déclenchée dans le secteur des arts sur la crise imminente de la main-d'oeuvre de gestion des arts. La génération pionnière de gestionnaires est à la porte de la retraite et de nombreux autres quittent prématurément le secteur à cause du stress, de l'épuisement professionnel, ou de la rémunération, des avantages sociaux et des conditions de travail qui sont meilleurs ailleurs.
- Étant donné que la capacité d'intéresser et de maintenir en poste du personnel du meilleur calibre détermine largement le succès des organisations des arts, et que la pénurie croissante des ensembles d'aptitudes sur le marché du travail a aussi des répercussions sur le secteur des arts, le CRHSC est d'avis qu'il est temps d'entreprendre une enquête nationale approfondie sur la rémunération, celle-ci étant l'un des éléments les plus critiques de la capacité d'une organisation d'intéresser et de maintenir en poste un effectif talentueux.
- Cette enquête répond à une recommandation du projet national de recherche et de consultation en cours intitulé *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : rétention et renouvellement du personnel de gestion au XXI<sup>e</sup> siècle*. La Conférence canadienne des arts, en collaboration avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel et avec le soutien de la Fédération de la famille Samuel et Saidye Bronfman est chargée du projet. Il vise à déterminer comment les organisations peuvent intéresser, perfectionner et maintenir en poste une nouvelle génération de personnel de gestion et d'administration qualifié et compétent.

## II. Introduction

### *Méthodologie et aperçu du rapport*

- Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) a retenu les services de Deloitte & Touche, s.r.l., pour l'aider à entreprendre une enquête détaillée sur la rémunération dans le secteur des arts canadiens axée sur les postes d'administration et de gestion des organisations des arts sans but lucratif.
- L'enquête s'est déroulée en février et mars 2003. Au total, 2 000 organisations au pays ont été invitées par courrier électronique à participer.
- L'enquête ciblait la collecte de données sur le salaire de base, les incitatifs à court terme, les avantages sociaux et indirects des employés, un certain nombre d'autres questions sur les ressources humaines, y compris les principaux défis des organisations, l'intérêt et le maintien en poste, et le recours aux bénévoles.
- Ce rapport présente les résultats de l'enquête, à partir d'un profil des organisations participantes, suivi de données sur le salaire de base pour chaque poste repère sélectionné. La collecte des données couvre plus de 20 postes au total (consultez en Annexe A le profil de chaque poste).
- Après cette analyse largement quantitative, le rapport donne des détails sur les pratiques et tendances actuelles, ainsi que sur les avantages sociaux et indirects.
- Les modèles appliqués à la collecte des données sont exposés en Annexe B.

### III. Profil des participants

- Au total, 231 organisations\* au pays ont participé à cette enquête. Un profil sommaire des organisations participantes est tracé dans la première pièce.
- L'énumération alphabétique des organisations participantes est inscrite en Annexe C.

#### *Première pièce : Profil sommaire*

Région	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Atlantique	17	7%
Ontario	81	35%
Les Prairies (MB,AB,SK)	40	17%
Québec	50	22%
Ouest/Nord-Ouest	43	19%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>

  

Domaine artistique	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Arts visuels et des médias (y compris les centres dirigés par les artistes et les galeries)	55	24 %
Arts littéraires et de la scène (danse, festivals, musique, arts de la scène, théâtre)	143	62 %
Organisations de services	33	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100 %</b>

  

Budget annuel	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Inférieur à 100 000 \$	63	27%
100 000\$ à 250 000 \$	61	26%
250 000 \$ à 1 000 000 \$	71	31%
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	26	11%
Supérieur à 5 000 000 \$	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>

  

Langue	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Anglais	185	80%
Français	46	20%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>

\* Nota : Les questionnaires ont été distribués à 2 000 organisations et le taux de réponse est donc de 11,6 %.

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Aperçu de la section*

- Cette section du rapport résume les principales observations quantitatives tirées de la recherche et axées sur les pratiques appliquées au salaire de base moyen sur le marché.
- Des données sommaires sont entrées sur le salaire de base moyen minimal, maximal et réel, ainsi que les données au 25<sup>e</sup>, 50<sup>e</sup> et 75<sup>e</sup> centile pour chaque poste (consultez la deuxième pièce pour obtenir une liste des postes et une référence à la page correspondante).
- Les données sommaires sur chaque poste sont réparties selon le budget de fonctionnement annuel de l'organisation.
- Les données sont aussi réparties par :
  - région,
  - domaine artistique.
- N'oubliez pas que, dans tous les cas, les données ne sont pas entrées s'il y avait moins de trois observations disponibles pour garantir la confidentialité du participant. Les données ne sont donc pas entrées pour toutes les tranches en particulier de chaque poste. Il ne faut surtout pas oublier qu'un bon nombre d'organisations plus petites ont entrées des données pour un poste ou deux seulement.
- Dans certains cas aussi, des observations particulières n'ont pas été utilisées parce qu'elles ont été considérées extrêmement anormales compte tenu du profil des autres observations.
- Les données ne sont pas à l'épreuve de l'erreur statistique et il faudrait donc les utiliser avec prudence.

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### Profil sommaire

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25 <sup>e</sup> percentile	50 <sup>e</sup> percentile	75 <sup>e</sup> percentile
<b>Organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$</b>						
Directeur général/Directeur administratif (n=26)	24,504 \$	29,201 \$	28,808 \$	25,678 \$	26,853 \$	28,027 \$
Agent, Administration de bureau (n=6)	22,242 \$	25,860 \$	24,527 \$	23,147 \$	24,051 \$	24,956 \$
Adjoint administratif (n=5)	18,945 \$	23,032 \$	22,165 \$	19,967 \$	20,989 \$	22,010 \$
Commis (réceptionniste) (n=4)	20,250 \$	23,250 \$	22,067 \$	21,000 \$	21,750 \$	22,500 \$
<b>Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$</b>						
Directeur général/Directeur administratif (n=48)	33,644 \$	35,905 \$	34,842 \$	34,209 \$	34,775 \$	35,340 \$
Directeur/gestionnaire, Services administratifs (n=7)	31,647 \$	32,719 \$	32,290 \$	31,915 \$	32,183 \$	32,451 \$
Agent, Administration de bureau (n=5)	23,208 \$	27,300 \$	24,208 \$	24,231 \$	25,254 \$	26,277 \$
Adjoint administratif (n=18)	21,543 \$	25,432 \$	24,623 \$	22,515 \$	23,488 \$	24,460 \$
Directeur/gestionnaire, Promotion/Communications (n=4)			29,858 \$			
Agent des communications (n=6)	25,494 \$	28,577 \$	25,893 \$	26,265 \$	27,036 \$	27,806 \$
Agent de technologie de l'information (n=5)	19,252 \$	22,852 \$	19,315 \$	20,152 \$	21,052 \$	21,952 \$
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance (n=11)	25,811 \$	28,607 \$	25,992 \$	26,510 \$	27,209 \$	27,908 \$
Agent d'éducation/assistance (n=7)	24,043 \$	26,796 \$	26,217 \$	24,731 \$	25,420 \$	26,108 \$
<b>Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$</b>						
Directeur général/Directeur administratif (n=69)	42,828 \$	47,432 \$	44,706 \$	43,979 \$	45,130 \$	46,281 \$
Directeur/gestionnaire, Services administratifs (=12)	38,455 \$	40,635 \$	40,385 \$	39,000 \$	39,545 \$	40,090 \$
Agent, Administration de bureau (n=18)	27,986 \$	35,074 \$	32,186 \$	29,758 \$	31,530 \$	33,302 \$
Adjoint administratif (n=15)	26,459 \$	29,340 \$	27,850 \$	27,179 \$	27,900 \$	28,620 \$
Commis (réceptionniste) (n=11)	23,684 \$	26,594 \$	25,512 \$	24,412 \$	25,139 \$	25,867 \$
Directeur/gestionnaire, Promotion/Communications (n=19)	30,668 \$	34,912 \$	32,632 \$	31,729 \$	32,790 \$	33,851 \$
Agent des communications (n=14)	25,971 \$	29,322 \$	27,654 \$	26,809 \$	27,647 \$	28,484 \$
Agent de promotion (n=9)	25,242 \$	27,687 \$	26,398 \$	25,853 \$	26,465 \$	27,076 \$
Directeur/gestionnaire, Développement (n=12)	35,292 \$	39,596 \$	37,137 \$	36,368 \$	37,444 \$	38,520 \$
Agent de développement (n=6)	35,037 \$	37,053 \$	35,583 \$	35,541 \$	36,045 \$	36,549 \$
Agent de technologie de l'information (n=4)	25,686 \$	36,288 \$	30,579 \$	28,337 \$	30,987 \$	33,638 \$
Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres (n=6)	30,391 \$	31,907 \$	31,149 \$	30,770 \$	31,149 \$	31,528 \$
Agent des relations avec les bénévoles/membres (n=11)	23,169 \$	27,178 \$	24,904 \$	24,171 \$	25,174 \$	26,176 \$
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance (n=12)	36,591 \$	40,143 \$	39,277 \$	37,479 \$	38,367 \$	39,255 \$
Agent d'éducation/assistance (n=16)	25,388 \$	27,420 \$	25,648 \$	25,896 \$	26,404 \$	26,912 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### Profil sommaire (suite)

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25 <sup>e</sup> percentile	50 <sup>e</sup> percentile	75 <sup>e</sup> percentile
<b>Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$</b>						
Directeur général/Directeur administratif (n=20)	70,518 \$	77,948 \$	76,422 \$	72,376 \$	74,233 \$	76,091 \$
Directeur/gestionnaire, Services administratifs (n=7)	50,076 \$	51,448 \$	50,519 \$	50,419 \$	50,762 \$	51,105 \$
Agent, Administration de bureau (n=7)	25,175 \$	27,604 \$	27,087 \$	25,782 \$	26,390 \$	26,997 \$
Adjoint administratif (n=10)	30,362 \$	32,362 \$	31,422 \$	30,862 \$	31,362 \$	31,862 \$
Commis (réceptionniste) (n=5)	20,780 \$	22,476 \$	22,010 \$	21,204 \$	21,628 \$	22,052 \$
Directeur/gestionnaire, Service des finances (n=5)	43,674 \$	45,674 \$	44,274 \$	44,174 \$	44,674 \$	45,174 \$
Agent des services des finances (n=9)	32,273 \$	33,951 \$	33,396 \$	32,693 \$	33,112 \$	33,532 \$
Directeur/gestionnaire, Promotion/Communications (n=11)	35,123 \$	38,032 \$	36,176 \$	35,850 \$	36,578 \$	37,305 \$
Agent des communications (n=8)	34,228 \$	36,728 \$	35,403 \$	34,853 \$	35,478 \$	36,103 \$
Directeur/gestionnaire, Développement (n=9)	44,081 \$	45,859 \$	45,525 \$	44,526 \$	44,970 \$	45,415 \$
Agent de développement (n=6)	29,333 \$	32,667 \$	31,200 \$	30,167 \$	31,000 \$	31,834 \$
Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres (n=3)	43,655 \$	47,108 \$	46,442 \$	44,518 \$	45,382 \$	46,245 \$
Agent des relations avec les bénévoles/membres (n=5)	30,240 \$	31,240 \$	30,480 \$	30,490 \$	30,740 \$	30,990 \$
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance (n=4)	34,094 \$	36,594 \$	36,290 \$	34,719 \$	35,344 \$	35,969 \$
Agent d'éducation/assistance (n=7)	29,055 \$	31,835 \$	30,144 \$	29,750 \$	30,445 \$	31,140 \$
<b>Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$</b>						
Directeur général/Directeur administratif (n=10)	121,682 \$	139,625 \$	133,637 \$	126,168 \$	130,654 \$	135,139 \$
Directeur/gestionnaire, Services administratifs (n=4)	88,750 \$	107,500 \$	93,333 \$	93,438 \$	98,125 \$	102,813 \$
Agent, Administration de bureau (n=5)	38,269 \$	45,754 \$	40,694 \$	40,140 \$	42,012 \$	43,883 \$
Adjoint administratif (n=9)	30,184 \$	39,208 \$	34,020 \$	32,440 \$	34,696 \$	36,952 \$
Commis (réceptionniste) (n=8)	21,518 \$	27,678 \$	24,298 \$	23,058 \$	24,598 \$	26,138 \$
Directeur/gestionnaire, Service des finances (n=7)	70,629 \$	84,390 \$	80,648 \$	74,069 \$	77,510 \$	80,950 \$
Agent des services des finances (n=6)	37,123 \$	47,938 \$	44,365 \$	39,827 \$	42,531 \$	45,234 \$
Directeur/gestionnaire, Promotion/Communications (n=10)	70,603 \$	91,029 \$	80,430 \$	75,710 \$	80,816 \$	85,923 \$
Agent des communications (n=8)	37,223 \$	46,078 \$	40,800 \$	39,437 \$	41,651 \$	43,864 \$
Agent de promotion (n=7)	32,364 \$	40,086 \$	37,596 \$	34,295 \$	36,225 \$	38,156 \$
Directeur/gestionnaire, Développement (n=9)	67,486 \$	85,242 \$	75,422 \$	71,925 \$	76,364 \$	80,803 \$
Agent de développement (n=10)	39,674 \$	45,899 \$	43,930 \$	41,230 \$	42,787 \$	44,343 \$
Directeur/gestionnaire, Ressources humaines (n=5)	56,800 \$	78,760 \$	66,900 \$	62,290 \$	67,780 \$	73,270 \$
Agent des ressources humaines (n=3)	34,584 \$	53,552 \$	40,867 \$	39,326 \$	44,068 \$	48,810 \$
Directeur/gestionnaire, Technologie de l'information (n=5)	57,386 \$	78,078 \$	70,673 \$	62,559 \$	67,732 \$	72,905 \$
Agent de technologie de l'information (n=7)	40,313 \$	47,172 \$	44,323 \$	42,028 \$	43,743 \$	45,457 \$
Agent des relations avec les bénévoles/membres (n=9)	32,095 \$	39,619 \$	34,673 \$	33,976 \$	35,857 \$	37,738 \$
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance (n=7)	49,213 \$	63,329 \$	57,314 \$	52,742 \$	56,271 \$	59,800 \$
Agent d'éducation/assistance (n=5)	31,479 \$	40,175 \$	34,709 \$	33,653 \$	35,827 \$	38,001 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Principales tendances*

- Un examen attentif des constatations de la recherche quantitative révèle un certain nombre de tendances principales au chapitre de la rémunération dans le secteur des arts sans but lucratif. Nous remarquons en particulier ce qui suit :
  - les organisations qui ont des budgets de fonctionnement plus élevés offrent habituellement des salaires de base plus élevés,
  - les salaires offerts dans les organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 250 000 \$ et ceux des organisations ayant un budget de plus de 1 000 000 \$ affichent des écarts remarquables,
  - au volet géographique, l'Ontario et l'Ouest sont généralement les chefs de file des pratiques de rémunération du secteur des arts,
  - du point de vue du domaine artistique, il n'y a pas de chef de file évident dans l'ensemble quant aux pratiques de rémunération.

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### Deuxième pièce : Tableau des postes

	Page
<b>Direction générale</b>	
Directeur général/Directeur administratif	13
Directeur/gestionnaire, Services administratifs	16
Agent, Administration de bureau	18
Adjoint administratif	20
Commis (réceptionniste)	23
<b>Finances et comptabilité</b>	
Directeur/gestionnaire, Service des finances	25
Agent des services des finances	26
<b>Promotion/Communications/Développement</b>	
Directeur/gestionnaire, Promotion/ Communications	28
Agent des communications	30
Agent de promotion	32
Directeur/gestionnaire, Développement	33
Agent de développement	35
<b>Ressources humaines</b>	
Directeur/gestionnaire, Ressources humaines	37
Agent des ressources humaines	38
<b>Technologie de l'information</b>	
Directeur/gestionnaire, Technologie de l'information	39
Agent de technologie de l'information	40
<b>Autre</b>	
Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres	41
Agent des relations avec les bénévoles/membres	42
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance	44
Agent d'éducation/assistance	46

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur général/Directeur administratif*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=26)</b>	24,504 \$	29,201 \$	28,808 \$	25,678 \$	26,853 \$	28,027 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=5)	24,192 \$	28,816 \$	28,253 \$	25,348 \$	26,504 \$	27,660 \$
Ontario (n=9)	25,004 \$	29,782 \$	26,505 \$	26,199 \$	27,393 \$	28,588 \$
Les Prairies (n=4)	21,200 \$	23,450 \$	23,267 \$	21,763 \$	22,325 \$	22,888 \$
Ouest (n=7)	25,907 \$	32,622 \$	32,067 \$	27,586 \$	29,265 \$	30,943 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=17)	23,832 \$	26,840 \$	26,615 \$	24,584 \$	25,336 \$	26,088 \$
Arts visuels et des médias (n=4)	22,490 \$	36,240 \$	35,240 \$	25,928 \$	29,365 \$	32,803 \$
Organisations de services (n=5)	28,400 \$	31,600 \$	29,500 \$	29,200 \$	30,000 \$	30,800 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=48)</b>	33,644 \$	35,905 \$	34,842 \$	34,209 \$	34,775 \$	35,340 \$
<b>Région</b>						
Atlantique (n=3)			20,600 \$			
Québec (n=10)	31,016 \$	33,866 \$	32,836 \$	31,729 \$	32,441 \$	33,154 \$
Ontario (n=14)	39,934 \$	41,434 \$	40,934 \$	40,309 \$	40,684 \$	41,059 \$
Les Prairies (n=14)	31,091 \$	33,876 \$	32,551 \$	31,787 \$	32,484 \$	33,180 \$
Ouest (n=6)	35,433 \$	38,767 \$	36,520 \$	36,267 \$	37,100 \$	37,934 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=22)	34,216 \$	36,489 \$	34,941 \$	34,784 \$	35,353 \$	35,921 \$
Arts visuels et des médias (n=18)	27,858 \$	30,886 \$	29,950 \$	28,615 \$	29,372 \$	30,129 \$
Organisations de services (n=8)	45,088 \$	45,588 \$	45,276 \$	45,213 \$	45,338 \$	45,463 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur général/Directeur administratif*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=69)</b>	42,828 \$	47,432 \$	44,706 \$	43,979 \$	45,130 \$	46,281 \$
<b>Région</b>						
Atlantique (n=3)	43,667 \$	44,611 \$	43,683 \$	43,903 \$	44,139 \$	44,375 \$
Québec (n=18)	40,940 \$	44,551 \$	41,760 \$	41,843 \$	42,746 \$	43,648 \$
Ontario (n=19)	47,693 \$	56,316 \$	50,981 \$	49,849 \$	52,005 \$	54,160 \$
Les Prairies (n=11)	35,227 \$	38,227 \$	36,772 \$	35,977 \$	36,727 \$	37,477 \$
Ouest (n=18)	44,087 \$	47,031 \$	46,587 \$	44,823 \$	45,559 \$	46,295 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=45)	38,781 \$	42,411 \$	40,291 \$	39,689 \$	40,596 \$	41,504 \$
Arts visuels et des médias (n=14)	43,049 \$	51,143 \$	45,292 \$	45,073 \$	47,096 \$	49,120 \$
Organisations de services (n=10)	60,730 \$	64,830 \$	63,430 \$	61,755 \$	62,780 \$	63,805 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=20)</b>	70,518 \$	77,948 \$	76,422 \$	72,376 \$	74,233 \$	76,091 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=11)	80,098 \$	90,098 \$	80,564 \$	82,598 \$	85,098 \$	87,598 \$
Ouest (n=3)	56,000 \$	57,867 \$	57,867 \$	56,467 \$	56,934 \$	57,400 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=15)	70,052 \$	79,092 \$	73,337 \$	72,312 \$	74,572 \$	76,832 \$
Organisations de services (n=3)	57,833 \$	62,167 \$	61,166 \$	58,917 \$	60,000 \$	61,084 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur général/Directeur administratif*

Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=10)</b>	121,682 \$	139,625 \$	133,637 \$	126,168 \$	130,654 \$	135,139 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=6)	137,536 \$	155,774 \$	145,099 \$	142,096 \$	146,655 \$	151,215 \$
Les Prairies (n=3)	103,867 \$	127,200 \$	121,800 \$	109,700 \$	115,534 \$	121,367 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=10)	121,682 \$	139,625 \$	133,637 \$	126,168 \$	130,654 \$	135,139 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/gestionnaire, Services administratifs*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	31,647 \$	32,719 \$	32,290 \$	31,915 \$	32,183 \$	32,451 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	30,375 \$	32,250 \$	31,500 \$	30,844 \$	31,313 \$	31,781 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)			33,758 \$			

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=12)</b>	38,455 \$	40,635 \$	40,385 \$	39,000 \$	39,545 \$	40,090 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	34,743 \$	39,032 \$	38,992 \$	35,815 \$	36,888 \$	37,960 \$
Ouest (n=5)	35,058 \$	36,858 \$	36,258 \$	35,508 \$	35,958 \$	36,408 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=8)	37,075 \$	38,200 \$	37,825 \$	37,356 \$	37,638 \$	37,919 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	43,286 \$	47,339 \$	45,339 \$	44,299 \$	45,313 \$	46,326 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/gestionnaire, Services administratifs*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	50,076 \$	51,448 \$	50,519 \$	50,419 \$	50,762 \$	51,105 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)			60,134 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	39,800 \$	41,720 \$	40,420 \$	40,280 \$	40,760 \$	41,240 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=4)</b>	88,750 \$	107,500 \$	93,333 \$	93,438 \$	98,125 \$	102,813 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	91,667 \$	106,667 \$	105,000 \$	95,417 \$	99,167 \$	102,917 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	88,750 \$	107,500 \$	93,333 \$	93,438 \$	98,125 \$	102,813 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent, Administration de bureau*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=6)</b>	22,242 \$	25,860 \$	24,527 \$	23,147 \$	24,051 \$	24,956 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	21,430 \$	26,000 \$	24,000 \$	22,573 \$	23,715 \$	24,858 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts visuels et des médias (n=3)	24,333 \$	27,000 \$	26,333 \$	25,000 \$	25,667 \$	26,333 \$
Organisations de services (n=3)	20,150 \$	24,720 \$	22,720 \$	21,293 \$	22,435 \$	23,578 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	23,208 \$	27,300 \$	24,208 \$	24,231 \$	25,254 \$	26,277 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	24,947 \$	28,433 \$	24,997 \$	25,819 \$	26,690 \$	27,562 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	23,550 \$	26,050 \$	23,550 \$	24,175 \$	24,800 \$	25,425 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent, Administration de bureau*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=18)</b>	27,986 \$	35,074 \$	32,186 \$	29,758 \$	31,530 \$	33,302 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=10)	29,356 \$	38,985 \$	35,483 \$	31,763 \$	34,171 \$	36,578 \$
Ouest (n=4)	23,604 \$	29,460 \$	27,386 \$	25,068 \$	26,532 \$	27,996 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	25,450 \$	35,194 \$	33,653 \$	27,886 \$	30,322 \$	32,758 \$
Arts visuels et des médias (n=8)	28,331 \$	34,454 \$	29,344 \$	29,862 \$	31,393 \$	32,923 \$
Organisations de services (n=3)	32,987 \$	36,444 \$	34,444 \$	33,851 \$	34,716 \$	35,580 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	25,175 \$	27,604 \$	27,087 \$	25,782 \$	26,390 \$	26,997 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=6)	26,038 \$	27,204 \$	27,024 \$	26,330 \$	26,621 \$	26,913 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	38,269 \$	45,754 \$	40,694 \$	40,140 \$	42,012 \$	43,883 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	38,211 \$	47,567 \$	41,243 \$	40,550 \$	42,889 \$	45,228 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	38,269 \$	45,754 \$	40,694 \$	40,140 \$	42,012 \$	43,883 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Adjoint administratif*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	18,945 \$	23,032 \$	22,165 \$	19,967 \$	20,989 \$	22,010 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	18,681 \$	23,790 \$	22,887 \$	19,958 \$	21,236 \$	22,513 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	17,521 \$	21,667 \$	21,250 \$	18,558 \$	19,594 \$	20,631 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=18)</b>	21,543 \$	25,432 \$	24,623 \$	22,515 \$	23,488 \$	24,460 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=6)	19,344 \$	19,927 \$	19,344 \$	19,490 \$	19,636 \$	19,781 \$
Ontario (n=5)	25,332 \$	27,432 \$	26,533 \$	25,857 \$	26,382 \$	26,907 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	20,724 \$	24,724 \$	22,168 \$	21,724 \$	22,724 \$	23,724 \$
Arts visuels et des médias (n=5)	22,452 \$	25,240 \$	24,188 \$	23,149 \$	23,846 \$	24,543 \$
Organisations de services (n=4)	22,250 \$	23,625 \$	23,000 \$	22,594 \$	22,938 \$	23,281 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Adjoint administratif*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=15)</b>	26,459 \$	29,340 \$	27,850 \$	27,179 \$	27,900 \$	28,620 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=5)	26,141 \$	28,141 \$	27,176 \$	26,641 \$	27,141 \$	27,641 \$
Ontario (n=4)	25,550 \$	27,050 \$	26,550 \$	25,925 \$	26,300 \$	26,675 \$
Ouest (n=4)	30,744 \$	36,300 \$	33,250 \$	32,133 \$	33,522 \$	34,911 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=10)	23,318 \$	26,130 \$	24,386 \$	24,021 \$	24,724 \$	25,427 \$
Organisations de services (n=3)	31,667 \$	33,667 \$	33,000 \$	32,167 \$	32,667 \$	33,167 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=10)</b>	30,362 \$	32,362 \$	31,422 \$	30,862 \$	31,362 \$	31,862 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	31,942 \$	32,942 \$	32,542 \$	32,192 \$	32,442 \$	32,692 \$
Ouest (n=3)	28,300 \$	29,967 \$	29,500 \$	28,717 \$	29,134 \$	29,550 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	29,553 \$	32,410 \$	31,067 \$	30,267 \$	30,982 \$	31,696 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Adjoint administratif*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	30,184 \$	39,208 \$	34,020 \$	32,440 \$	34,696 \$	36,952 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	33,031 \$	40,116 \$	34,340 \$	34,802 \$	36,574 \$	38,345 \$
Les Prairies (n=3)	31,804 \$	37,676 \$	33,727 \$	33,272 \$	34,740 \$	36,208 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	30,184 \$	39,208 \$	34,020 \$	32,440 \$	34,696 \$	36,952 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Commis (réceptionniste)*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=4)</b>	20,250 \$	23,250 \$	22,067 \$	21,000 \$	21,750 \$	22,500 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	21,000 \$	22,667 \$	22,000 \$	21,417 \$	21,834 \$	22,250 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	21,000 \$	23,366 \$	22,120 \$	21,592 \$	22,183 \$	22,775 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=11)</b>	23,684 \$	26,594 \$	25,512 \$	24,412 \$	25,139 \$	25,867 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=3)			23,332 \$			
Ouest (n=5)	22,142 \$	24,398 \$	23,488 \$	22,706 \$	23,270 \$	23,834 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=6)	22,911 \$	27,033 \$	25,808 \$	23,942 \$	24,972 \$	26,003 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	25,617 \$	28,044 \$	26,527 \$	26,224 \$	26,831 \$	27,437 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Commis (réceptionniste)*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	20,780 \$	22,476 \$	22,010 \$	21,204 \$	21,628 \$	22,052 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	21,547 \$	22,761 \$	22,700 \$	21,851 \$	22,154 \$	22,458 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=8)</b>	21,518 \$	27,678 \$	24,298 \$	23,058 \$	24,598 \$	26,138 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	22,208 \$	29,944 \$	26,544 \$	24,142 \$	26,076 \$	28,010 \$
Les Prairies (n=3)	20,369 \$	23,901 \$	21,304 \$	21,252 \$	22,135 \$	23,018 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=8)	21,518 \$	27,678 \$	24,298 \$	23,058 \$	24,598 \$	26,138 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Services des finances*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	43,674 \$	45,674 \$	44,274 \$	44,174 \$	44,674 \$	45,174 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	41,343 \$	43,843 \$	42,093 \$	41,968 \$	42,593 \$	43,218 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	70,629 \$	84,390 \$	80,648 \$	74,069 \$	77,510 \$	80,950 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	71,230 \$	82,871 \$	81,508 \$	74,140 \$	77,051 \$	79,961 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	70,629 \$	84,390 \$	80,648 \$	74,069 \$	77,510 \$	80,950 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent des services des finances*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=4)</b>	24,408 \$	25,408 \$	24,877 \$	24,658 \$	24,908 \$	25,158 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	22,210 \$	23,543 \$	23,315 \$	22,543 \$	22,877 \$	23,210 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=19)</b>	27,637 \$	32,786 \$	29,521 \$	28,924 \$	30,212 \$	31,499 \$
<b>Region</b>						
Quebec (n=6)	28,099 \$	35,348 \$	28,773 \$	29,911 \$	31,724 \$	33,536 \$
Ontario (n=5)	27,259 \$	30,994 \$	30,452 \$	28,193 \$	29,127 \$	30,060 \$
Prairies (n=3)	15,000 \$	19,800 \$	16,867 \$	16,200 \$	17,400 \$	18,600 \$
West (n=5)	34,018 \$	39,294 \$	37,084 \$	35,337 \$	36,656 \$	37,975 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=11)	26,796 \$	30,127 \$	27,809 \$	27,629 \$	28,462 \$	29,294 \$
Arts visuels et des médias (n=4)	21,778 \$	29,046 \$	26,030 \$	23,595 \$	25,412 \$	27,229 \$
Organisations de services (n=4)	34,528 \$	43,838 \$	37,725 \$	36,856 \$	39,183 \$	41,511 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent des services des finances*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	32,273 \$	33,951 \$	33,396 \$	32,693 \$	33,112 \$	33,532 \$
<b>Région</b>						
Ouest (n=3)	30,833 \$	32,533 \$	32,533 \$	31,258 \$	31,683 \$	32,108 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=6)	32,660 \$	35,177 \$	34,343 \$	33,289 \$	33,919 \$	34,548 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=6)</b>	37,123 \$	47,938 \$	44,365 \$	39,827 \$	42,531 \$	45,234 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	34,212 \$	42,022 \$	38,332 \$	36,165 \$	38,117 \$	40,070 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=6)	37,122 \$	47,938 \$	44,365 \$	39,826 \$	42,530 \$	45,234 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Promotion/Communications*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
National (n=4)			29,858 \$			

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
National (n=19)	30,668 \$	34,912 \$	32,632 \$	31,729 \$	32,790 \$	33,851 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=6)	31,533 \$	32,699 \$	32,239 \$	31,825 \$	32,116 \$	32,408 \$
Ontario (n=6)	31,236 \$	37,658 \$	33,144 \$	32,842 \$	34,447 \$	36,053 \$
Les Prairies (n=3)	27,333 \$	33,000 \$	30,500 \$	28,750 \$	30,167 \$	31,583 \$
Ouest (n=4)	31,021 \$	35,546 \$	33,954 \$	32,152 \$	33,284 \$	34,415 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=10)	29,620 \$	34,873 \$	32,627 \$	30,933 \$	32,247 \$	33,560 \$
Arts visuels et des médias (n=4)	23,524 \$	27,549 \$	25,081 \$	24,530 \$	25,537 \$	26,543 \$
Organisations de services (n=5)	38,480 \$	40,880 \$	38,680 \$	39,080 \$	39,680 \$	40,280 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Promotion/Communications*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=11)</b>	35,123 \$	38,032 \$	36,176 \$	35,850 \$	36,578 \$	37,305 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	36,800 \$	38,800 \$	37,800 \$	37,300 \$	37,800 \$	38,300 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	33,817 \$	37,372 \$	35,103 \$	34,706 \$	35,595 \$	36,483 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=10)</b>	70,603 \$	91,029 \$	80,430 \$	75,710 \$	80,816 \$	85,923 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=6)	75,742 \$	97,604 \$	83,080 \$	81,208 \$	86,673 \$	92,139 \$
Les Prairies (n=3)	67,852 \$	84,111 \$	78,667 \$	71,917 \$	75,982 \$	80,046 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=10)	70,603 \$	91,029 \$	80,430 \$	75,710 \$	80,816 \$	85,923 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent des communications*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
National (n=6)	25,494 \$	28,577 \$	25,893 \$	26,265 \$	27,036 \$	27,806 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
National (n=14)	25,971 \$	29,322 \$	27,654 \$	26,809 \$	27,647 \$	28,484 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=7)	24,886 \$	30,109 \$	27,294 \$	26,192 \$	27,498 \$	28,803 \$
Ontario (n=3)			28,581 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	26,427 \$	29,689 \$	27,025 \$	27,243 \$	28,058 \$	28,874 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	25,702 \$	26,702 \$	26,122 \$	25,952 \$	26,202 \$	26,452 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent des communications*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=8)</b>	34,228 \$	36,728 \$	35,403 \$	34,853 \$	35,478 \$	36,103 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	36,167 \$	40,833 \$	37,250 \$	37,334 \$	38,500 \$	39,667 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=6)	32,603 \$	35,937 \$	33,124 \$	33,437 \$	34,270 \$	35,104 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=8)</b>	37,223 \$	46,078 \$	40,800 \$	39,437 \$	41,651 \$	43,864 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	41,600 \$	52,410 \$	47,004 \$	44,303 \$	47,005 \$	49,708 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=8)	37,223 \$	46,078 \$	40,800 \$	39,437 \$	41,651 \$	43,864 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de promotion*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	25,242 \$	27,687 \$	26,398 \$	25,853 \$	26,465 \$	27,076 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=6)	24,697 \$	26,697 \$	25,036 \$	25,197 \$	25,697 \$	26,197 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	27,029 \$	30,171 \$	28,867 \$	27,815 \$	28,600 \$	29,386 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	32,364 \$	40,086 \$	37,596 \$	34,295 \$	36,225 \$	38,156 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	34,410 \$	45,220 \$	41,735 \$	37,113 \$	39,815 \$	42,518 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	32,364 \$	40,086 \$	37,596 \$	34,295 \$	36,225 \$	38,156 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Développement*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=12)</b>	35,292 \$	39,596 \$	37,137 \$	36,368 \$	37,444 \$	38,520 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=3)	36,768 \$	40,466 \$	38,524 \$	37,693 \$	38,617 \$	39,542 \$
Ontario (n=7)	33,667 \$	39,000 \$	36,000 \$	35,000 \$	36,334 \$	37,667 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	35,698 \$	40,948 \$	37,334 \$	37,011 \$	38,323 \$	39,636 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	37,283 \$	42,950 \$	37,425 \$	38,700 \$	40,117 \$	41,533 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	44,081 \$	45,859 \$	45,525 \$	44,526 \$	44,970 \$	45,415 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)			51,750 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=8)	38,966 \$	40,966 \$	40,591 \$	39,466 \$	39,966 \$	40,466 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Développement*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	67,486 \$	85,242 \$	75,422 \$	71,925 \$	76,364 \$	80,803 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	78,180 \$	98,822 \$	85,500 \$	83,341 \$	88,501 \$	93,662 \$
Les Prairies (n=3)	56,149 \$	66,912 \$	66,624 \$	58,840 \$	61,531 \$	64,221 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	67,486 \$	85,242 \$	75,422 \$	71,925 \$	76,364 \$	80,803 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de développement*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=6)</b>	35,037 \$	37,053 \$	35,583 \$	35,541 \$	36,045 \$	36,549 \$
<b>Région</b>						
Ouest (n=3)	32,413 \$	34,913 \$	34,720 \$	33,038 \$	33,663 \$	34,288 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	31,236 \$	34,756 \$	33,379 \$	32,116 \$	32,996 \$	33,876 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=6)</b>	29,333 \$	32,667 \$	31,200 \$	30,167 \$	31,000 \$	31,834 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	30,667 \$	34,000 \$	33,000 \$	31,500 \$	32,334 \$	33,167 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	27,800 \$	31,800 \$	29,750 \$	28,800 \$	29,800 \$	30,800 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de développement*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=10)</b>	39,674 \$	45,899 \$	43,930 \$	41,230 \$	42,787 \$	44,343 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=6)	40,582 \$	48,158 \$	48,134 \$	42,476 \$	44,370 \$	46,264 \$
Les Prairies (n=3)			40,006 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=10)	39,674 \$	45,899 \$	43,930 \$	41,230 \$	42,787 \$	44,343 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Ressources humaines*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	56,800 \$	78,760 \$	66,900 \$	62,290 \$	67,780 \$	73,270 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	57,134 \$	74,869 \$	65,667 \$	61,568 \$	66,002 \$	70,435 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	56,800 \$	78,760 \$	66,900 \$	62,290 \$	67,780 \$	73,270 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent des ressources humaines*

Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
National (n=3)	34,584 \$	53,552 \$	40,867 \$	39,326 \$	44,068 \$	48,810 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	34,584 \$	53,552 \$	40,867 \$	39,326 \$	44,068 \$	48,810 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Technologie de l'information*

Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	57,386 \$	78,078 \$	70,673 \$	62,559 \$	67,732 \$	72,905 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	55,588 \$	73,382 \$	70,230 \$	60,037 \$	64,485 \$	68,934 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	57,386 \$	78,078 \$	70,673 \$	62,559 \$	67,732 \$	72,905 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de technologie de l'information*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	19,252 \$	22,852 \$	19,315 \$	20,152 \$	21,052 \$	21,952 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	15,753 \$	18,087 \$	17,087 \$	16,337 \$	16,920 \$	17,504 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	17,753 \$	20,240 \$	19,023 \$	18,375 \$	18,997 \$	19,618 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=4)</b>	25,686 \$	36,288 \$	30,579 \$	28,337 \$	30,987 \$	33,638 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts visuels et des médias (n=3)	20,915 \$	33,383 \$	27,439 \$	24,032 \$	27,149 \$	30,266 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	40,313 \$	47,172 \$	44,323 \$	42,028 \$	43,743 \$	45,457 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	36,535 \$	42,882 \$	40,522 \$	38,122 \$	39,709 \$	41,295 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	40,313 \$	47,172 \$	44,323 \$	42,028 \$	43,743 \$	45,457 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=6)</b>	30,391 \$	31,907 \$	31,149 \$	30,770 \$	31,149 \$	31,528 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=3)			32,511 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts visuels et des médias (n=3)	27,448 \$	30,481 \$	28,965 \$	28,206 \$	28,965 \$	29,723 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=3)</b>	43,655 \$	47,108 \$	46,442 \$	44,518 \$	45,382 \$	46,245 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de relations avec les bénévoles/membres*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=11)</b>	23,169 \$	27,178 \$	24,904 \$	24,171 \$	25,174 \$	26,176 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=4)			22,299 \$			
Ontario (n=4)	21,932 \$	29,552 \$	25,549 \$	23,837 \$	25,742 \$	27,647 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	21,932 \$	29,552 \$	25,549 \$	23,837 \$	25,742 \$	27,647 \$
Organisations de services (n=4)	26,000 \$	27,500 \$	26,250 \$	26,375 \$	26,750 \$	27,125 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	30,240 \$	31,240 \$	30,480 \$	30,490 \$	30,740 \$	30,990 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	30,900 \$	32,567 \$	30,900 \$	31,317 \$	31,734 \$	32,150 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	27,833 \$	29,500 \$	27,935 \$	28,250 \$	28,667 \$	29,083 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent de relations avec les bénévoles/membres*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=9)</b>	32,095 \$	39,619 \$	34,673 \$	33,976 \$	35,857 \$	37,738 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=8)	32,982 \$	41,446 \$	36,054 \$	35,098 \$	37,214 \$	39,330 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	32,095 \$	39,619 \$	34,673 \$	33,976 \$	35,857 \$	37,738 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Éducation/Assistance*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=11)</b>	25,811 \$	28,607 \$	25,992 \$	26,510 \$	27,209 \$	27,908 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	26,396 \$	32,084 \$	27,095 \$	27,818 \$	29,240 \$	30,662 \$
Les Prairies (n=3)	27,375 \$	29,375 \$	28,200 \$	27,875 \$	28,375 \$	28,875 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	27,041 \$	29,511 \$	27,254 \$	27,659 \$	28,276 \$	28,894 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	24,267 \$	26,933 \$	25,367 \$	24,934 \$	25,600 \$	26,267 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=12)</b>	36,591 \$	40,143 \$	39,277 \$	37,479 \$	38,367 \$	39,255 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=3)	29,334 \$	31,001 \$	30,501 \$	29,751 \$	30,168 \$	30,584 \$
Ontario (n=6)	43,931 \$	47,853 \$	46,999 \$	44,912 \$	45,892 \$	46,873 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	33,654 \$	41,537 \$	40,675 \$	35,625 \$	37,596 \$	39,566 \$
Arts visuels et des médias (n=4)	36,398 \$	38,673 \$	37,536 \$	36,967 \$	37,536 \$	38,104 \$
Organisations de services (n=4)	39,720 \$	40,220 \$	39,970 \$	39,845 \$	39,970 \$	40,095 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Directeur/Gestionnaire, Éducation/Assistance*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=4)</b>	34,094 \$	36,594 \$	36,290 \$	34,719 \$	35,344 \$	35,969 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Organisations de services (n=3)	21,507 \$	31,993 \$	31,500 \$	24,129 \$	26,750 \$	29,372 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	49,213 \$	63,329 \$	57,314 \$	52,742 \$	56,271 \$	59,800 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=5)	54,680 \$	70,321 \$	65,500 \$	58,590 \$	62,501 \$	66,411 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=7)	49,213 \$	63,329 \$	57,314 \$	52,742 \$	56,271 \$	59,800 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent d'éducation/assistance*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	24,043 \$	26,796 \$	26,217 \$	24,731 \$	25,420 \$	26,108 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)	23,333 \$	26,000 \$	25,000 \$	24,000 \$	24,667 \$	25,333 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=4)	23,250 \$	25,250 \$	25,167 \$	23,750 \$	24,250 \$	24,750 \$
Arts visuels et des médias (n=3)	25,100 \$	28,858 \$	27,767 \$	26,040 \$	26,979 \$	27,919 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=16)</b>	25,388 \$	27,420 \$	25,648 \$	25,896 \$	26,404 \$	26,912 \$
<b>Région</b>						
Québec (n=4)			28,096 \$			
Ontario (n=4)	25,372 \$	27,930 \$	23,533 \$	26,012 \$	26,651 \$	27,291 \$
Ouest (n=5)	22,368 \$	26,224 \$	23,768 \$	23,332 \$	24,296 \$	25,260 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=9)	23,093 \$	24,427 \$	23,871 \$	23,427 \$	23,760 \$	24,094 \$
Arts visuels et des médias (n=5)	25,186 \$	30,288 \$	25,611 \$	26,462 \$	27,737 \$	29,013 \$

## IV. Constatations de la recherche - salaire de base

### *Agent d'éducation/assistance*

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=7)</b>	29,055 \$	31,835 \$	30,144 \$	29,750 \$	30,445 \$	31,140 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=3)			33,900 \$			
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=3)	21,507 \$	30,993 \$	29,000 \$	23,879 \$	26,250 \$	28,622 \$

#### Organisations ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

	Salaire de base					
	Moyenne minimum	Moyenne maximum	Moyenne actuelle	25e percentile	50e percentile	75e percentile
<b>National (n=5)</b>	31,479 \$	40,175 \$	34,709 \$	33,653 \$	35,827 \$	38,001 \$
<b>Région</b>						
Ontario (n=4)	31,837 \$	38,950 \$	33,996 \$	33,615 \$	35,394 \$	37,172 \$
<b>Domaine artistique</b>						
Arts littéraires et de la scène (n=5)	31,479 \$	40,175 \$	34,709 \$	33,653 \$	35,827 \$	38,001 \$

## V. Constatations de la recherche - avantages sociaux et indirects

### Aperçu de la section

- Cette section du rapport résume les principales observations quantitatives tirées de la recherche et axées sur les pratiques appliquées aux avantages sociaux et indirects.
- Des données sur leur fréquence sont entrées pour chaque avantage social et indirect.

### Avantages sociaux

- Les plus grandes organisations des arts ont davantage tendance à offrir un ensemble d'avantages sociaux complet et les organisations plus petites, des avantages limités. Les plus grandes organisations offrent en fait deux à trois fois plus souvent les avantages inscrits dans l'enquête.
- Dans le secteur des arts sans but lucratif dans l'ensemble cependant, chaque avantage social offert affiche un taux très faible. Il est étonnant de constater que très peu d'organisations offrent un régime de retraite quelconque, et même la majorité des plus grandes organisations n'ont pas d'avantage du genre.
- Remarquez dans le sommaire ci-dessous que les avantages offerts le plus souvent comprennent l'assurance-maladie complémentaire, l'assurance-dentaire, la prestation de décès en cas d'accident et de mutilation, l'assurance-invalidité de longue durée et l'assurance-vie.

### Fréquence des avantages liés à la santé

Avantages	Fréquence (% d'organisations avec un budget inférieur à 1 000 000\$ [n=193])	Fréquence (% d'organisations avec un budget supérieur à 1 000 000\$ [n=38])
Assurance-maladie complémentaire	17%	50%
Assurance-dentaire	17%	45%
Prestation de décès en cas d'accident et de mutilation	15%	47%
Assurance-invalidité de longue durée	14%	47%
Assurance-vie	12%	53%
Vision	8%	34%
Épargne-retraite - REER collectif	4%	32%
Épargne-retraite - régime de retraite	4%	11%
Maternité - montant complémentaire	1%	5%
PAE	0%	5%

- En termes généraux, la fréquence et l'importance des ensembles d'avantages sociaux offerts dans le secteur des arts sans but lucratif sont disproportionnellement inférieures à celles de la majorité des autres secteurs de l'industrie.

## V. Constatations de la recherche - avantages sociaux et indirects

### *Avantages sociaux (suite)*

- Le sommaire ci-dessous révèle que les incitations les plus populaires comprennent les horaires flexibles, la formation et les possibilités de travailler à domicile.
- Il est intéressant de remarquer que ces trois avantages non liés à la santé sont plus souvent offerts dans les organisations plus petites (dont le budget de fonctionnement est de moins d'un million de dollars) que tout autre avantage lié à la santé inscrit à la page précédente.
- Les organisations plus petites offrent aussi des avantages prévoyant la souplesse des dispositions de travail (c.-à-d. travail à domicile, partage d'emploi et horaires flexibles) plus souvent que les plus grandes organisations.

### *Fréquence des avantages non liés à la santé*

Avantages	Fréquence (% d'organismes, budget inférieur à 1 000 000\$ [n=193])	Fréquence (% d'organismes, budget supérieur à 1 000 000\$ [n=38])
Horaires flexibles	37%	32%
Formation - perfectionnement professionnel	34%	39%
Possibilité de travailler à domicile	33%	32%
Stationnement	16%	16%
Frais d'adhésion ou d'autres cotisations/frais (professionnel/association)	15%	24%
Congé sabbatique (congé autorisé non payé)	15%	16%
Utilisation d'un ordinateur portable	12%	29%
Compagnies aériennes/points de voyage (accumulations personnelles)	12%	13%
Utilisation d'un téléphone cellulaire	11%	24%
Partage d'emploi	6%	5%
Frais d'adhésion ou d'autres cotisations/frais (social)	2%	5%
Remboursement des frais de déménagement/allocations de déménagement	2%	16%
Frais d'adhésion ou d'autres cotisations/frais (conditionnement physiques et loisirs)	1%	8%
Congés supplémentaires	1%	5%
Billets gratuits pour un événement en particulier	1%	3%
Crédit accordé par l'organisation	1%	0%

## V. Constatations de la recherche - avantages sociaux et indirects

### *Avantages sociaux (suite)*

- Le sommaire ci-dessous révèle que la majorité des « principaux » avantages sont financés par l'intermédiaire d'un régime à cotisation partagée entre l'employé et l'employeur, la minorité étant un service payé à 100 % par les employés, l'organisation étant chargée de la prestation.
- Un nombre raisonnable d'avantages sont payés à 100 % par l'employeur.

Disposition	Payé à 100 % par les employés	Payé à 100 % par l'employeur	Cotisation de l'employé - l'employeur
Prestation de décès en cas d'accident et de mutilation (n=47)	7%	43%	50%
Assurance-dentaire (n=50)	6%	29%	65%
PAE (n=2)		100%	
Assurance-maladie complémentaire (52)	4%	37%	59%
Épargne-retraite - régime de retraite (n=12)		8%	92%
Épargne-retraite - REER collectif (n=20)	5%	25%	70%
Assurance-vie (n=43)	12%	42%	47%
Assurance-invalidité de longue durée (n=45)	30%	20%	50%
Maternité - montant complémentaire (n=4)		50%	50%
Vision (n=29)	7%	29%	64%

## VI. Profils comparatifs de secteurs dans l'industrie

### Aperçu de la section

- Cette section du rapport identifie les points de comparaison pertinents et présente des données sommaires sur la rémunération tirées de bases de données exclusives sur la rémunération et de sources secondaires pour les postes repères sélectionnés.

### Points de comparaison

- Afin de recruter et de maintenir les employés en poste avec succès, il est important de comprendre comment la rémunération dans le secteur des arts sans but lucratif se compare à celle du marché en général. Des comparaisons avec d'autres industries sont possibles en examinant les échelles de rémunération de postes semblables.
- La collecte de l'information sur le salaire de base moyen (y compris les incitatifs à court terme [ICT], le cas échéant) a été faite pour des postes repères sélectionnés dans les secteurs suivants de l'industrie :
  - organisations sans but lucratif (ayant un budget de fonctionnement de moins de cinq millions de dollars)<sup>1</sup>,
  - toutes les industries (moyenne nationale pour les entreprises ayant des revenus de moins de 10 millions de dollars)<sup>2</sup>.

Poste	Secteur des arts sans but lucratif		Industries comparatives	
	Budget de fonctionnement de moins d'un million de dollars	Budget de fonctionnement de plus d'un million de dollars	Sans but lucratif	Toutes les industries (moyenne nationale)
Directeur général/Directeur administratif	38,705 \$	83,899 \$	100,349 \$	227,300 \$
Directeur/gestionnaire, Services administratifs	35,772 \$	63,364 \$	65,500 \$	79,200 \$
Adjoint administratif	24,509 \$	32,577 \$	30,653 \$	34,000 \$
Commis (réceptionniste)	22,835 \$	23,745 \$	27,183 \$	29,200 \$
Directeur/gestionnaire, Service des finances	34,800 \$	65,492 \$	75,600 \$	87,900 \$
Agent des services des finances	29,212 \$	34,856 \$	32,694 \$	38,300 \$
Directeur/gestionnaire, Promotion/ Communications	31,759 \$	53,436 \$	72,983 \$	95,500 \$
Directeur/gestionnaire, Développement	37,650 \$	58,061 \$	71,305 \$	
Directeur/gestionnaire, Ressources humaines		66,900 \$	72,374 \$	84,700 \$
Directeur/gestionnaire, Technologie de l'information	30,036 \$	67,738 \$	67,755 \$	95,900 \$
Agent de technologie de l'information	20,452 \$	43,158 \$		38,700 \$
Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres	33,499 \$	45,831 \$	49,047 \$	

1. À l'exception des hôpitaux, municipalités et conseils scolaires.

2. Enquête Morneau Sobeco sur la rémunération 2003-2003.

## VII. Constatations de la recherche - tendances et pratiques actuelles

### *Aperçu de la section*

- Cette section du rapport identifie et décrit les principales observations qualitatives tirées de la recherche, y compris :
  - la conception de la rémunération et l'administration,
  - la direction générale,
  - le recrutement et le maintien en poste,
  - les ressources bénévoles.
  
- Veuillez consulter le glossaire des principaux termes et expressions terminologiques en Annexe D.

### *Conception de la rémunération et administration*

#### **Incitatifs à court terme**

- La grande majorité des organisations du secteur des arts n'ont pas de régime d'incitatifs à court terme (p. ex., primes). Seulement 7 % des organisations qui ont répondu offrent en fait des incitatifs à court terme (ICT) pour certains postes.
- Lorsqu'ils offrent des ICT, la majorité des régimes ciblent seulement la haute direction (p. ex., directeurs généraux et directeurs).
- L'importance des ICT en moyenne pour le poste de directeur général - directeur administratif est d'environ 5,4 % du salaire de base et les directeurs obtiennent habituellement des ICT équivalent à 2 % du salaire de base.
- Il n'y a généralement pas de lien serré entre la taille de l'organisation (mesurée selon le budget de fonctionnement) et la fréquence des régimes d'incitatifs à court terme.
- Outre les primes monétaires, 22 % des organisations donnent des billets gratuits pour un événement particulier et 19 % offrent des heures chômées et rémunérées en récompense d'un rendement considéré remarquable.

## VII. Constatations de la recherche - tendances et pratiques actuelles

### *Conception de la rémunération et administration*

#### **Incentifs à court terme**

- Les régimes relativement occasionnels d'incentifs à court terme ou de rémunération variable sont semblables à ce que la recherche de Deloitte & Touche laisse entendre dans les associations - organismes sans but lucratif de plus grande envergure et le secteur public.
- Dans quelques cas, des organisations sans but lucratif ont un régime d'incentifs selon le rendement, mais le principal défi consiste toujours à identifier les mesures exactes à appliquer pour déterminer la rémunération au rendement. Les mesures les plus souvent appliquées comprennent habituellement un ensemble des principaux éléments suivants :
  - résultats financiers (budget et collecte de fonds à l'externe),
  - relations à l'externe,
  - direction et développement,
  - programmation,
  - image de marque - réputation.

#### **Accroissement du salaire de base**

- L'accroissement du salaire de base en fonction du rendement est l'approche habituelle, 13 % des organisations ayant répondu qu'elles appliquent cette méthode. Outre l'accroissement en fonction du rendement, un certain nombre d'organisations (12 %) ont déclaré que l'accroissement du salaire est déterminé en fonction de la progression graduelle.
- L'accroissement du salaire en fonction des compétences plus approfondies (p. ex, connaissances, aptitudes et capacités) est une notion atypique dans le secteur des arts et seulement 5 % des organisations qui ont répondu appliquent cette approche.
- La recherche sur les « meilleures pratiques » de Deloitte & Touche laisse entendre que la rémunération en fonction du rendement est la méthode la plus efficace de reconnaissance et d'incitation à l'excellence. À l'exception des milieux syndiqués, les organisations appliquent de plus en plus des mécanismes d'accroissement de l'échelle salariale en fonction du rendement.

## VII. Constatations de la recherche - tendances et pratiques actuelles

### *Direction administrative*

- Nous avons demandé aux participants dans le questionnaire d'identifier leurs premiers défis et priorités au chapitre des ressources humaines. Les principales priorités de la gestion des ressources humaines dans le secteur des arts sans but lucratif aujourd'hui comprennent la rémunération - les avantages sociaux, la pénurie de main-d'oeuvre et l'établissement d'un équilibre approprié entre le travail et la vie. Ces trois questions sont en fait liées de très près.
- Voici d'autres défis des ressources humaines habituellement énumérés : formation, planification de la relève - promotion, possibilités d'avancement, moral et gestion du recrutement de la prochaine génération.
- De nombreuses organisations doivent aussi relever un autre défi : prévoir le financement et le temps suffisants pour les initiatives de formation. Les principaux besoins de formation, selon les répondants, sont dans les secteurs de la technologie de l'information, de la direction administrative, de la gestion financière, de la promotion et de la collecte de fonds.
- Au volet de la gestion du fonctionnement, les principaux défis varient beaucoup d'une organisation à l'autre. Les défis les plus souvent remarqués cependant, dans les organisations des arts, petites ou grandes, sont le financement insuffisant, la charge de travail - le manque de temps et la planification de la relève.
- Nous avons aussi posé plusieurs questions directes aux participants sur les politiques des ressources humaines. Le sondage révèle que 59 % des organisations ont des descriptions de poste officielles et 56 % offrent aux employés des contrats de travail officiels. Les politiques des RH (sur certains points, notamment, les congés, la formation, la rémunération, etc...) sont aussi documentés dans 46 % des organisations et 29 % des répondants appliquent un plan officiel d'évaluation du rendement.
- Aux questions ciblant les politiques sur le temps supplémentaire dans leur organisation, les données entrées révèlent que les employés travaillent en moyenne pendant huit heures supplémentaires par semaine. Ces heures supplémentaires ne sont pas rémunérées ou elles le sont en congés compensatoires.

## VII. Constatations de la recherche - tendances et pratiques actuelles

### ***Recrutement et maintien en poste***

- Nous avons demandé aux répondants dans le questionnaire d'indiquer le taux de roulement volontaire typique dans leur organisation. Le taux de roulement moyen des répondants dans le secteur est de 22,9 %. En termes généraux, le taux de roulement moyen du secteur est très élevé.
- Dans les organisations, grandes et petites, les postes de promotion, de développement, de directeur général et de directeur administratif posent actuellement des plus grands défis de recrutement et de maintien en poste.
- La majorité des organisations ont expliqué que le plus grand problème à résoudre pour attirer des ressources qualifiées et les maintenir en poste est leur capacité limitée de verser des salaires concurrentiels. D'autres défis d'importance comprennent la charge de travail excessive et les ensembles d'avantages sociaux insuffisants. Les organisations plus petites ont aussi mentionné qu'il est difficile d'intéresser le personnel et de le maintenir en poste à cause du manque de sécurité d'emploi et de possibilités d'avancement.
- Afin de réussir à intéresser les employés et à les maintenir en poste, les organisations ont révélé que la souplesse des dispositions de travail et les horaires flexibles, le perfectionnement de l'intérieur, le versement d'une rémunération équitable, l'embauche d'employés plus jeunes et la promotion d'un milieu de travail positif se sont révélés des stratégies à succès.

### ***Ressources bénévoles***

- La grande majorité des organisations des arts font appel aux ressources bénévoles d'une façon ou d'une autre pour continuer de fonctionner efficacement à un coût raisonnable (rentabilité).
- Les bénévoles accomplissent habituellement des tâches de soutien administratif et technique. Les bénévoles accomplissent aussi d'autres tâches importantes, par exemple, le soutien des événements et la collecte de fonds.
- Les ressources bénévoles représentent de 0 à 100 % de l'effectif global d'une organisation, les organisations plus petites faisant généralement beaucoup plus souvent appel aux ressources bénévoles pour les tâches d'administration et de gestion. Les plus grandes organisations des arts de la scène ont habituellement un nombre plus élevé de bénévoles, mais ceux-ci accomplissent généralement des tâches de soutien des événements et de collecte de fonds.

## VIII. Conclusions

La rémunération est seulement l'une des nombreuses dimensions qui servent à intéresser le personnel et à le maintenir en poste dans le secteur des arts canadiens sans but lucratif dans l'ensemble, mais c'est une composante importante et, si elle n'est pas gérée efficacement, elle peut devenir un risque stratégique pour la viabilité à plus long terme du secteur ou de ses sous-secteurs. La capacité d'intéresser les meilleurs talents possible de gestion et de direction et de les maintenir en poste a des répercussions directes sur la viabilité à plus long terme d'une organisation et c'est aussi le cas de toutes les industries au Canada.

Les résultats de cette étude élémentaire de la rémunération dans le secteur révèlent clairement que le secteur des arts sans but lucratif applique diverses pratiques de rémunération, mais nombre de pratiques appliquées à la rémunération et aux avantages directs (p. ex., salaire de base, avantages sociaux et régime de retraite) ne sont pas à la hauteur d'autres pratiques appliquées à des rôles et responsabilités comparables dans l'industrie. Cette tendance observée est plus marquée dans les plus petites et les moyennes organisations des arts sans but lucratif dont le budget de fonctionnement est inférieur à un million de dollars. Ces constatations sont importantes parce que la grande majorité des organisations des arts sans but lucratif au Canada sont des petites et moyennes entreprises. La situation a des répercussions stratégiques très profondes sur la viabilité à plus long terme du secteur des arts au Canada.

Même si nous avons remarqué que certaines des meilleures pratiques sont appliquées à la rémunération et à des dispositions de rechange au travail, les organisations participantes ont exprimé un message évident, à savoir que l'incapacité générale d'offrir des niveaux de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels est l'un des principaux défis du secteur des arts sans but lucratif aujourd'hui. La charge de travail excessive et la pénurie de main-d'oeuvre sont aussi mentionnées maintes fois et posent des défis d'importance au secteur, et le financement insuffisant n'échappe à personne non plus. Il n'est pas étonnant que les données agrégées révèlent que tous ces éléments sont un défi d'importance pour les ressources humaines lorsqu'il s'agit de recruter et de maintenir en poste des employés et des gestionnaires « de grands talents ». La rémunération n'est pas le seul élément déterminant du succès du recrutement et du maintien en poste, mais c'est le moyen le plus tangible des employeurs de reconnaître la contribution des employés et d'y attribuer une valeur. Accepter que les organisations ne seront pas en mesure de rémunérer leurs employés convenablement à cause de la « capacité limitée de payer » équivaut à garantir que la viabilité à long terme du secteur des arts sans but lucratif sera toujours à risque.

Intéresser et maintenir en poste du personnel de premier calibre à la gestion et à l'administration, entre autres éléments stratégiques, aura des répercussions profondes sur le succès à plus long terme des organisations des arts au pays. Un nombre important de gestionnaires de la génération pionnière qui partiront à la retraite d'ici cinq à dix ans et le risque accru de roulement du personnel de gestion à cause de la charge de travail excessive et des meilleurs niveaux de rémunération offerts dans d'autres secteurs incitent à conclure que les dirigeants du secteur des arts à l'échelon local, provincial et national doivent examiner plus attentivement les répercussions politiques et stratégiques de cette étude et les occasions de changement.

## VIII. Conclusions

Cette étude est, bien entendue, une étape proactive en ce sens et les initiatives suivantes sont recommandées à la considération des agences et organisations des arts à l'échelon local, régional, provincial et national :

- Élaborer, lorsque c'est possible, des structures de référence pour la rémunération et les ressources humaines (p. ex., dispositions de travail de rechange) selon les « meilleures pratiques » lorsque c'est possible.
- Formuler des lignes directrices et points de référence pour la rémunération directe des principaux rôles et responsabilités de la population active de régions géographiques et de sous-secteurs en particulier.
- Examiner la possibilité de créer des consortiums d'administration des avantages sociaux (pour réaliser des économies d'échelle et la rentabilité) dans divers secteurs géographiques ou sous-secteurs, afin de prévoir l'assurance-maladie et l'assurance-dentaire élémentaires pour les employés et les organisations des arts plus petites et moyennes. Si des consortiums existent, élargir la portée de la couverture et susciter une diffusion plus étendue.
- Faire enquête sur la possibilité d'appliquer des régimes de rémunération variables compte tenu de la structure de l'organisation en particulier (p. ex., partage du surplus, partage du résultat après réduction des coûts, etc.) pour ajouter aux taux de rémunération déterminés du salaire de base.
- Offrir un régime de retraite en percevant des cotisations à un REER ou à un REER collectif pour certaines organisations en particulier.
- Faire de la recherche sur les pratiques et processus de gestion des « meilleures pratiques » d'autres organismes et communiquer les résultats (planification, établissement d'un budget, collecte de fonds, partenariat avec le secteur privé - les organismes sans but lucratif, etc.).
- Inciter les Conseils des organisations des arts à insister davantage sur l'élaboration de pratiques bien ancrées des ressources humaines.
- Inciter les entités de financement à considérer des pratiques efficaces applicables aux ressources humaines comme critère important lorsqu'elles prennent des décisions sur l'octroi de subventions aux organisations des arts sans but lucratif.

Le secteur des arts sans but lucratif a l'avantage d'avoir certains des gestionnaires et administrateurs les plus dévoués, novateurs et talentueux au pays et ces ressources seront l'assise de la direction du secteur dans l'ensemble pendant les années à venir. Il est donc important pour les intervenants du secteur privé, du secteur sans but lucratif et du grand public de collaborer et de tirer avantage des meilleures pratiques et des succès mentionnés dans ce rapport, et de considérer efficacement les défis à relever au chapitre des ressources humaines et de la rémunération parce que la situation se détériorera évidemment si elle n'est pas prise en main.

## Annexe A

*Profils des postes  
repères*

# Profils des postes repères

## Direction générale

### Directeur administratif OU Directeur général/Directrice administrative OU Directrice générale

Poste administratif le plus élevé dans une organisation. Les fonctions sont principalement les suivantes : veiller au bon fonctionnement de l'organisation, en particulier son évolution et son fonctionnement administratif et financier dans l'ensemble; présider à l'élaboration des stratégies et des politiques organisationnelles; planifier et diriger tous les aspects de l'administration, comme la planification et le contrôle des finances, la gestion des installations, l'expansion, le développement, les relations avec les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds, les relations publiques, les services au public, les relations de travail, l'administration du conseil, les négociations collectives; représenter souvent l'organisation à l'extérieur auprès des organismes bailleurs de fonds et de la collectivité artistique.

Autres titres possibles : directeur administratif, directeur général, président et chef de la direction, producteur administratif, coordonnateur, coordonnateur administratif, administrateur délégué, directeur de l'exploitation, et autres (directrice administrative, directrice générale, présidente et chef de la direction, productrice administrative, coordonnatrice, coordonnatrice administrative, administratrice déléguée, directrice de l'exploitation)

Dans les petites organisations, l'administrateur principal/l'administratrice principale peut avoir quelques subalternes ou aucun, de même que peu ou pas de « postes de gestion » intermédiaires.

### Directeur/gestionnaire, services administratifs

Personne chargée principalement de la gestion et de la coordination des activités de l'organisation dans et pour plusieurs secteurs fonctionnels. Voici un éventail de ses fonctions: diriger ou superviser des secteurs comme les finances, les ressources humaines, les services administratifs, les technologies de l'information; élaborer et superviser la mise en œuvre des politiques et des plans relatifs aux activités.

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

# Profils des postes repères

## Direction générale (suite)

### Agent, administration de bureau

Personne chargée du bon fonctionnement des services administratifs selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : coordonner et superviser les activités du personnel de bureau, entretenir le matériel de bureau et assurer l'approvisionnement en fournitures, et veiller à la bonne exécution de fonctions administratives.

### Adjoint administratif

Personne chargée de fournir le soutien administratif direct à une autre personne ou à un groupe, habituellement des gestionnaires. Voici un éventail de ses fonctions : produire de notes, des agendas et des rapports, recueillir et analyser des renseignements confidentiels, organiser des réunions et des déplacements, et remplir des tâches générales de soutien administratif.

### Commis (réceptionniste)

Personne chargée d'exécuter une gamme d'activités administratives assez courantes ou une série d'activités administratives spécialisées. Voici un éventail de ses fonctions : guider les visiteurs, tenir des dossiers et des documents, acheminer les appels, traiter des documents, produire des rapports, tenir des dossiers, coordonner les fournitures.

# Profils des postes repères

## Finances et comptabilité

### Directeur/Gestionnaire, services des finances

Personne chargée principalement de l'élaboration et du contrôle de la mise en œuvre des politiques, des procédures et des plans en matière de finances. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser la planification et le contrôle financier, établir les budgets, prendre des décisions financières, tenir des documents comptables, superviser et approuver les dépenses, produire les états financiers.

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

### Agent des services des finances

Personne chargée de l'administration des procédures financières et comptables selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : tenir des documents comptables, produire les états financiers, faire des analyses financières, superviser les dépenses, faire les paiements nécessaires, etc.

Autres titres du poste: agent/agente comptable, aide comptable, contrôleur/contrôleuse.

# Profils des postes repères

## Promotion/Communications/Développement

### Directeur/Gestionnaire, promotion et communications

Personne chargée principalement du promotion et des communications, notamment élaborer et diriger la mise en œuvre des campagnes, des stratégies et des plans de marketing et de communications. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser l'application des stratégies de marketing, les études de marché, les campagnes de location et de vente, la promotion et le matériel de promotion dans divers médias, et superviser les communications avec le public, les médias et d'autres parties intéressées.

Le promotion et développement sont souvent réunis dans un seul poste.

### Agents des communications

Personne chargée de mettre en œuvre les plans de communications selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : assurer la liaison avec les médias et les groupes d'intérêt, rédiger et diffuser des allocutions, des articles et d'autres publications, répondre aux demandes de renseignements du public et des médias. Autres titres du poste : publiciste, agent/agent des relations publiques, agent/agent des relations avec les médias, réviseur-rédacteur/révisseur-rédactrice.

### Agent de promotion

Personne chargée de mettre en œuvre les plans de promotion selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : faire et analyser des études de marché, élaborer et diffuser du matériel de promotion, collaborer avec des groupes communautaires pour promouvoir l'organisation et contribuer à l'expansion du public.

# Profils des postes repères

## Promotion/Communications/Développement (suite)

### Directeur/Gestionnaire, développement

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler de la mise en œuvre des politiques et des plans d'expansion, de superviser et de diriger les activités de collecte de fonds de l'organisation. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser les campagnes visant à obtenir un soutien financier de la part de particuliers, d'entreprises, de fondations et d'organismes semblables, ainsi que les initiatives à l'intention des membres et des donateurs; trouver des commanditaires, assurer les services à la clientèle, diriger ou superviser les programmes d'immobilisations et les activités de collecte de fonds.

Le promotion et développement sont souvent réunis dans un seul poste.

### Agent de développement

Personne chargée de mettre en œuvre les plans d'expansion selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : la collecte de fonds en général ou (dans les grands organismes), des tâches bien définies comme les cadeaux importants, le don planifié, la collecte de fonds annuelle, la recherche de commanditaires, etc.

# Profils des postes repères

## Ressources humaines

### Directeur/Gestionnaire, ressources humaines

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler la mise en œuvre des politiques, des plans et des procédures en matière de ressources humaines. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser la conception des postes, la planification, les relations de travail, la gestion du rendement, les conventions collectives, l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation, et la santé et la sécurité.

Ce poste est rare sauf dans les organismes artistiques d'une grande envergure ou exploité par le gouvernement.

### Agent des ressources humaines

Personne chargée de mettre en œuvre les plans de RH selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : les relations de travail, les relations avec les artistes, les contrats, la paie, les droits d'auteur, l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la formation, l'examen de la rémunération, ainsi que des conseils internes sur l'application des politiques et des pratiques en matière de RH. Un tel poste existe dans peu d'organismes artistiques.

# Profils des postes repères

## Technologie de l'information

### Directeur/Gestionnaire, technologie de l'information

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler la mise en œuvre des politiques, des procédures et des plans des technologies de l'information. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser l'analyse, la conception, l'acquisition et l'élaboration des systèmes, la programmation des applications, l'administration des réseaux et des bases de données, et la maintenance du matériel et des systèmes.

Sauf dans les grandes organisations artistiques, ce poste est rare et les fonctions de gestion du site Web et autres fonctions élémentaires en matière de TI sont associées à d'autres fonctions comme les communications ou les services aux membres.

### Agent de technologie de l'information

Personne chargée d'administrer divers aspects d'un ou de plusieurs système ou applications des TI selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : la conception, la programmation, la documentation, la sécurité des données, le dépannage, la gestion du site Web, etc. Cette personne peut également être chargée de réparer le matériel.

# Profils des postes repères

## Autre

### Directeur/Gestionnaire, relations avec les bénévoles/membres

Personne chargée principalement des relations avec les membres ou avec les bénévoles. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser la liaison avec les membres ou les bénévoles, le recrutement, les services aux membres, la formation et l'affectation des bénévoles.

Les services aux membres est une fonction propre surtout aux organismes de services pour les arts. Parfois, cette fonction est liée aux postes associés à développement ou au promotion. Dans les grandes organisations, il peut y avoir deux postes distincts, l'un pour les membres, l'autre pour les bénévoles.

### Agent de relations avec les bénévoles/membres

Personne chargée d'administrer divers aspects des programmes de l'organisation à l'intention des membres ou des bénévoles, selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : tenir les bases de données des membres et des bénévoles, assurer le recrutement, offrir les services aux membres, élaborer et organiser de programmes de formation pour les bénévoles, superviser l'utilisation des bénévoles, etc.

# Profils des postes repères

## Autre (suite)

### Directeur/Gestionnaire, éducation/assistance

Personne chargée principalement d'établir et de contrôler la mise en œuvre des plans et des programmes de rayonnement. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser les initiatives de rayonnement, la distribution des produits artistiques, ainsi que les activités éducatives ou d'expansion du public.

Les fonctions de ce poste dépendent beaucoup de la nature des activités de l'organisation et de la forme d'art, et les titres varient beaucoup. Voici un éventail des fonctions : distribuer des produits artistiques, organiser et de coordonner des tournées ou des engagements scolaires, organiser des programmes dans la collectivité, administrer des ateliers de perfectionnement, offrir aux membres l'accès aux services, etc.

Les activités d'éducation et de rayonnement sont parfois associées avec le promotion ou les communications.

L'expansion du public est parfois une fonction liée à l'éducation ou au rayonnement. Elle peut également être liée au poste de promotion ou de communications, ou à un poste de programmation artistique non inclus dans ces descriptions.

### Agent d'éducation/assistance

Personne chargée de mettre en œuvre les plans et les activités de rayonnement selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : gérer et coordonner les tournées ou les engagements scolaires, diffuser des produits artistiques, prendre des initiatives de relations avec la collectivité, ou assurer d'autres programmes éducatifs. Comme nous l'avons dit ci-dessus, les titres varient beaucoup selon les formes d'art.

## Annexe B

*Modèles utilisés*

## Annexe C

*Organisations  
participantes*

# Organisations participantes

➤ Plus de 231 organismes ont participé à ce sondage

## Liste de participants

A Space Gallery  
Alberta Ukrainian Dance Association  
ALUCINE IV Toronto Latino Film & Video Festival  
Amadeus Choir of Greater Toronto  
Antitube  
Apple Core  
ARCCO (Artist-Run Centres and Collectives of Ontario)  
Archive Montreal  
Arnait Video Productions  
Art Dealers Association of Canada  
Art Gallery of Greater Vancouver  
Art Gallery of Hamilton  
Art Gallery of Mississauga  
Art Gallery of Newfoundland & Labrador  
Artons Publishing  
Artspeak  
ArtSpring, Island Arts Centre Society  
Association des traducteurs et traductrices littéraires du Canada-Literary Translators' Association  
Association Presse Papier Inc.  
Ballet British Columbia  
Belfry Theatre Society  
Blue Metropolis Foundation  
Blue Saints  
Brantford Symphony Orchestra  
Brock University  
Calgary Opera Association  
Cambridge Galleries  
Canadian Alliance of Dance Artists  
Canadian Conference of the Arts  
Canadian Dance Assembly  
Canadian Magazine Publishers Association  
Canadian Music Centre National Office  
Canadian Opera Company  
CAPACOA  
Caripeg arts Organization of MB Inc.  
Centaur Theatre Company  
Centre d'artistes Vaste et Vague  
Centre d'exposition de Val-d'Or  
Centre Est-Nord-Est  
Centre for Art Tapes  
Charles Street Video  
Choeur Les Rhapsodes  
Chor Leoni Men's Choir  
Cinema Libre  
Circuit-Est centre chorégraphique  
CMC Canadian Music Centre  
COBA Collective of Black Artists  
Company Blonde  
Confederation Centre art Gallery  
Conseil culturel fransaskois  
Corpus Dance Projects  
Craft Council of Newfoundland and Labrador  
Creative Women Workshops Association / The Women in the Director's Chair Workshop  
Cultural Human Resources Council  
DanceArts Vancouver  
Dancer Transition Resource Centre  
Dancers Dancing  
DanceWorks  
DARE-DARE  
Dynamo Théâtre  
Eastern Edge Gallery  
Eckhardt-Gramatté National Music Competition  
Elmer Iseler Singers  
EM Media Gallery & Production Society

## Organisations participantes (suite)

Ensemble Musica Orbium  
Equity Showcase Theatre  
Fado Performance Inc.  
FCCF Fédération culturelle canadienne-française  
Festival 500 Corp.  
Festival de musique sacrée de Saint-Roch  
Festival interculturel du conte du Québec  
Film and Video Arts Society - Alberta  
Foundation To Assist Canadian talent On Records  
Free Will Players Theatre Guild  
Full Figure Theatre Company Society  
Galerie Sans Nom  
Gallery 101  
Go7 - The Group of Seven Theatres  
Great Canadian Theatre Company  
Green Thumb Theatre for Young People  
Grimsby Public Art Gallery  
GroundSwell  
Groupe Molior  
Gwiig Amiilk Gii Golth  
Harbourfront Centre  
Hillside Festival  
ICED IN BLACK: Canadian Black Experience on Film  
ICTV - Independent Community Television Cooperative  
IFCO - Independent Filmmakers Cooperative of Ottawa  
Images Festival  
Imago Theatre Inc.  
Independent Film and Video Alliance  
Island Media Arts Co-op  
Japanese Folklore Theatre Productions  
JazzyBards Entertainment  
Jeunesses Musicales du Canada  
Kamloops Symphony  
Kelowna Art Gallery  
Khyber Arts Society  
Kids' Entertainment  
La La La Human Steps  
La Rotonde, Centre chorégraphique contemporain de Québec  
Le Théâtre La Rubrique  
Les Nuages en pantalon  
Les Productions DansEncorps Inc.  
Les productions Nathalie Derome  
Les Violons du Roy  
Little Pear Garden Collective  
Living Skies Festival of Words  
Lunchbox Theatre  
Manitoba Chamber Orchestra  
Margie Gillis Dance Foundation  
McIntosh Gallery  
Mermaid Theatre of Nova Scotia  
Mission Folk Music Festival Society  
Moving Pictures Festival of Dance on Film and Video  
Neutral Ground  
New Brunswick Filmmakers' Co-operative  
New Forms Festival Vancouver  
New performance works  
New University Television Society  
Niagara Symphony  
Northern Light Theatre  
Oakville Galleries  
OMO Dance Company  
On the Cutting Edge Productions Society (On Edge)  
Opera Lyra Ottawa  
Orchestre symphonique de Drummondville  
Orchestre symphonique de Sherbrooke  
Oscillations  
Ottawa Chamber Music Society  
Ottawa International Jazz Festival  
Ottawa Symphony Orchestra  
PACT - Professional Association of Canadian Theatres  
Peace on the Planet Canada  
Performing Arts Lodges of Canada  
Periodical Writers Association of Canada  
Peterborough Arts Umbrella Inc.

## Organisations participantes (suite)

Planet Blue Management & Marketing  
Playwrights Theatre Centre  
Playwrights' Workshop Montreal  
Poculi Ludique Societas  
Projet recherche what what i what  
Pumphouse Theatres Society  
Québec Art Cité  
Québec Art Cité - Centre international d'animation urbaine  
Red Deer Symphony Orchestra  
red red rose  
Regent Park School of Music  
Regina Guild of Folk Artists  
Regroupement Québécoise de la Danse  
Richard Paul Concert Artists  
Robert Missen Artists  
Royal Winnipeg Ballet  
Saint Crispin's Chamber Ensemble  
Salon du Livre d'Edmundston  
Salon du livre du Saguenay-Lac-Saint-Jean  
Sampradaya Dance Creations  
Saskatchewan Filmpool Cooperative  
Saskatoon Symphony Society  
Satellite Video Exchange Society  
Savac - South Asian Visual Arts Collective  
SAW Gallery  
SDCA Mohigan Inc.  
Shakespeare on the Saskatchewan Festival  
Shameless Hussy Production Society  
Society of Northern Alberta Print-artists (SNAP)  
Soundstreams Canada  
South Country Fair Association  
Springboard Dance  
St. Michael's Printshop  
STAF - Small Theatres Administrative Facility  
Stratford Festival of Canada  
Studio 303  
Sugar+Estate Art Salon  
Sunshine Theatre Company  
Sursaut compagnie de danse  
Symphonie of the Kootenays  
Symphony Nova Scotia  
Tangente  
The Bone Picker Ensemble  
The Brian Webb Dance Company  
The Canadian Stage Company  
The Cellar Singers  
The Citadel Theatre  
The National Ballet of Canada  
The New Gallery (Clouds & Water Gallery and Visual Production Society)  
The Prince Edward Island Symphony Society  
The Shaw Festival Theatre Foundation  
The Stride Art Gallery Association  
The Weiwaikum arts Society / Gildas Box of Treasures Theatre  
The Winnipeg Jazz Orchestra  
The Winnipeg Singers  
Theatre & Company  
Théâtre Blanc  
Théâtre de l'Aubergine  
Théâtre du Nouveau Monde  
Theatre In the Raw  
Théâtre Les moutons noirs  
Theatre Modular Organizational Management Society  
Theatre Newfoundland Labrador  
Théâtre Officiel del Farfadet  
Theatre One  
Theatre Ontario  
Théâtre populaire d'Acadie  
Thirteen Strings Chamber Orchestra  
Thunder Bay Symphony Orchestra Association  
TNW Theatre North West  
Tonic Records  
Toronto Animated Image Society  
Toronto International Film Festival  
Trent Radio  
Vancouver Chamber Choir  
Vancouver International Writers Festival

## Organisations participantes (suite)

Vancouver Island Symphony Orchestra

Vancouver New Music Society

VDC Dance Centre Society (The Dance Centre)

VideoCabaret

Voies Culturelles des Faubourgs

Volcano

VU

Western Canada Theatre

Western Front

Winnipeg Folk Festival

Winnipeg Philharmonic Choir

Wishbone Productions

WordFest

Workshop West Playwrights Theatre Society

Yukon Art Society

## Annexe D

*Glossaire*

# Glossaire

**25e percentile** – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 25 % des moyennes rapportées.

**50e percentile** – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 50 % des moyennes rapportées.

**75e percentile** – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 75 % des moyennes rapportées.

**Moyenne** – La somme total des taux salariaux d'un échantillon donné divisé par le nombre total des taux salariaux compris dans l'échantillon.

**Congé sabbatique** – Un congé prolongé dédié à l'étude ou à la recherche. Les congés sabbatiques peuvent être subventionnés à 100 % par l'employeur ou par l'employé. Dans le deuxième cas, l'employé peut travailler à un salaire réduit afin d'être rémunéré lors du congé sabbatique.