

**Étude nationale  
sur la rémunération  
des gestionnaires et administrateurs  
des organismes sans but lucratif  
du domaine des arts  
(mise à jour 2009)**

**www.crhsculturel.ca**

Arts de la scène • Arts visuels et métiers d'art • Cinéma et téléradiodiffusion  
Création littéraire et édition • Médias numériques • Musique et enregistrement sonore • Patrimoine

Deloitte & Touche  
mars 2009



Conseil  
des ressources humaines  
du secteur culturel

Cultural  
Human Resources  
Council

# Remerciements

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel tient à remercier Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada de leur soutien financier au projet ainsi que les membres du comité de direction :

- Susan Annis, Conseil des ressources humaines du secteur culturel
- Robert Hunter, Patrimoine canadien
- Claire McCaughey, Conseil des Arts du Canada

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel tient également à remercier les membres du comité aviseur :

- Paulette Gagnon, Association des théâtres francophones du Canada
- Gilbert Bastien, Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec
- Francois-Xavier Tremblay, Alliance des arts médiatiques indépendants
- Micheline McKay, Opera.ca
- Martine Lévesque, Conseil québécois du théâtre
- Lucy White, Professional Association of Canadian Theatres
- Katherine Carleton, Orchestres Canada
- Lorraine Hébert, Regroupement québécois de la danse
- Shannon Litzenberger, Assemblée canadienne de la danse

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du CRHSC, de Patrimoine canadien et du Conseil des arts du Canada.

Ce projet est financé par le Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada.

# Table des matières

1. Sommaire .....	1
2. Introduction .....	3
3. Profil des organismes participants .....	5
4. Constatations de la recherche – Salaire de base.....	7
5. Constatations de la recherche – Avantages sociaux et avantages particuliers .....	16
6. Profils comparatifs.....	19
7. Constatations de la recherche – Tendances et pratiques actuelles.....	21
8. Conclusions .....	25

Annexe A - Résultats détaillés des salaires de base par postes

Annexe B - Profils des postes repères

Annexe C - Questionnaire

Annexe D - Organismes participants

Annexe E - Glossaire

# 1. Sommaire

Au cours des mois d'octobre et de novembre 2008, 218 organismes sans but lucratif du secteur des arts ont participé à une vaste étude sur la rémunération. Cette même étude avait déjà été effectuée une première fois en 2003. Elle porte sur 21 postes repères en gestion et en administration et a permis de recueillir des données sur le salaire de base, les avantages sociaux et particuliers ainsi que sur un certain nombre d'autres questions de ressources humaines.

La comparaison des données de 2008 avec celles de 2003 permet de tracer le portrait des conditions qui ont changé depuis la première étude. Il y a eu certaines améliorations, spécialement dans les plus grands organismes, mais les petits et les moyens organismes qui sont majoritaires dans le secteur des arts ont encore de nombreux défis à relever. De toute évidence, les petits et les moyens organismes devront encore se battre pour recruter du personnel de direction, de gestion et d'administration et pour maintenir leurs effectifs en raison de leur capacité limitée à offrir des salaires et des avantages concurrentiels. Il n'est pas étonnant que les organismes qui ont participé à la présente étude considèrent la rémunération et les avantages sociaux comme l'une de leurs principales priorités en matière de ressources humaines. Les organismes ont également défini d'autres priorités et défis comme le roulement de personnel, la planification de la relève, la garantie d'un financement adéquat et le temps pour des projets de formation. Les organismes de toutes les tailles ont indiqué que leurs principales difficultés sont les charges de travail excessives et le manque de ressources.

Les organismes qui ont participé à l'étude sont représentatifs des organismes culturels du Canada, que ce soit sur le plan du budget de fonctionnement, de la discipline ou de la région. À des fins d'analyse, les organismes participants ont été regroupés en cinq catégories en fonction de leur budget de fonctionnement : moins de 100 000 \$, de 100 000 \$ à 250 000 \$, de 250 000 \$ à 1 000 000 \$, de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$ et 5 000 000 \$ et plus.

L'étude a permis de dégager les tendances suivantes :

- Entre 2003 et 2008, les organismes dont les budgets de fonctionnement sont supérieurs à 5 000 000 \$ ont eu des augmentations de salaires plus élevées que dans l'ensemble du marché du travail (environ 15 p. 100 contre un peu moins de 6 p. 100).
- Par rapport à 2003, la fréquence des avantages sociaux offerts par les organismes culturels a augmenté, spécialement dans les petits organismes. La prévalence de l'assurance maladie supplémentaire, des soins dentaires, de l'assurance vie et d'autres assurances a presque doublé dans ces organismes. Par contre, comme en 2003, la portée et la fréquence des avantages sociaux dans l'ensemble du secteur culturel sont extrêmement faibles par rapport aux autres secteurs.
- Les régimes de retraite sont maintenant plus courants au sein des grands organismes.
- Plus d'organismes offrent maintenant des incitatifs autres que de l'argent comme, par exemple, des heures chômées et rémunérées (le pourcentage est passé de 19 p. 100 à 34 p. 100).

Bien qu'il y ait des signes positifs de changement dans le secteur des arts, l'étude a également confirmé que les organismes culturels continuent à traîner derrière l'ensemble du secteur sans but lucratif et des industries comparables dans plusieurs domaines de la rémunération et des avantages sociaux, ce qui représente une difficulté de taille pour le recrutement et le maintien de l'effectif. Même si l'étude a permis de constater une tendance positive au sein des grands organismes culturels pour rejoindre les salaires de l'ensemble du marché du travail, on constate également que les salaires de base de la plupart de ces organismes ne sont toujours pas concurrentiels à rapport aux salaires moyens de l'ensemble du secteur sans but lucratif et des industries comparables.

Si l'on compare les petits et les moyens organismes à l'ensemble du secteur sans but lucratif et à l'industrie, on constate également quelques signes positifs. Bien que ce ne soit pas généralisé, la

situation s'est détériorée pour certains petits organismes culturels. Le salaire de base moyen d'un directeur général d'organisme culturel dans la catégorie du budget de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$ était de 31 513 \$ en 2008 alors qu'il était de 32 290 \$ en 2003, soit une baisse de 2,4 p. 100.

L'étude a aussi confirmé que les organismes dont le budget est inférieur à 250 000 \$ fonctionnent avec un personnel de gestion et d'administration limité. Les organismes ayant un budget de fonctionnement de moins de 1 000 000 \$ (soit 75 p. 100 des organismes qui ont participé à l'étude) travaillent avec des ressources très restreintes, ce qui explique sans doute pourquoi ces organismes considèrent que leur principal défi organisationnel est le manque de personnel combiné à la surcharge de travail.

Habituellement, les petits organismes ont un minimum d'employés qui occupent diverses fonctions pour réussir à remplir le mandat et ces organismes sont particulièrement limités en raison des restrictions budgétaires. De plus, au cours de la dernière décennie, il y a eu prolifération de sites Web (postes en technologies de l'information) et de financement de projet – des activités exigeantes en main-d'œuvre comme l'évolution de l'auditoire, l'intégration des jeunes et la diversité culturelle (qui s'ajoutent toutes au fonctionnement quotidien). Ce type d'activités a nécessité l'ajout de gestionnaires de projets au peu de personnel des organismes. Ce nouveau poste repère ne faisait pas partie de l'étude de 2003 et a été ajouté pour celle de 2008 (voir Annexe C).

Comme nous l'avons déjà souligné, les petits et les moyens organismes ont fait certains progrès en ce qui a trait aux avantages sociaux et aux autres avantages. Toutefois, l'absence généralisée d'avantages sociaux, combinée à la capacité limitée de payer des salaires concurrentiels (en moyenne, les salaires sont de trois à cinq fois plus bas que dans les grands organismes), rend très difficiles le recrutement de personnel qualifié et le maintien de l'effectif. Ces organismes compensent souvent en ayant recours à des méthodes alternatives pour recruter des employés et les garder à leur service (60 p. 100 des organismes qui ont des budgets de moins de 1 000 000 \$, par exemple, offrent des arrangements de travail flexibles). Cette question a son importance dans une industrie où la vaste majorité des organismes ont des budgets de fonctionnement inférieurs à 1 000 000 \$.

Le taux moyen de roulement volontaire de personnel se situe à 20 p. 100 pour le secteur des arts, bien au-dessus du 12 p. 100 que l'on retrouve dans le secteur sans but lucratif en général et du 10 p. 100 dans les industries comparables. Ce roulement de personnel indique peut-être que pour remplir leur mandat, les organismes doivent avoir recours à des bénévoles (y compris aux membres du conseil d'administration).

La rémunération ne représente qu'un seul des éléments qui servent à recruter du personnel qualifié et à maintenir les effectifs au sein de l'ensemble du secteur culturel. Il s'agit toutefois d'une composante importante qui, si elle n'est pas gérée de manière efficace, pourrait représenter un risque stratégique pour la durabilité à long terme des petits organismes du secteur et des domaines « en émergence ». Étant donné qu'au sein du secteur, un nombre important d'emplois sont des postes à contrat, qu'il y a de plus en plus de gestionnaires qui prennent leur retraite ou qui quittent le secteur en raison de la surcharge de travail ou pour obtenir une meilleure rémunération dans d'autres secteurs, nous concluons que les leaders du secteur culturel, aux niveaux national, provincial et local, doivent examiner très attentivement les implications de la présente étude en matière de stratégie et de politiques ainsi que les possibilités de changement en matière de financement et de rémunération.

## 2. Introduction

### 2.1 Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) est un organisme national regroupant des représentantes et représentants de tous les sous-secteurs de la culture qui se penchent sur les besoins de formation et de perfectionnement professionnel des travailleuses et travailleurs culturels, qu'il s'agisse d'artistes, de créateurs, de personnel technique, de gestionnaires, de membres d'un conseil d'administration ou de bénévoles qui œuvrent dans le secteur, y compris ceux et celles qui sont des travailleurs autonomes.

Le travail du CHRSK repose sur une prémisse toute simple : la principale ressource de la culture canadienne repose sur sa main-d'œuvre et l'ensemble de ses caractéristiques distinctes. Sa mission est de « Renforcer la main-d'œuvre de la culture au Canada en démontrant du leadership, en trouvant des solutions innovatrices aux problèmes de ressources humaines et en améliorant l'environnement du secteur culturel en matière de ressources humaines ». Son rôle est donc de permettre à l'ensemble des participantes et participants du secteur de planifier en fonction de la main-d'œuvre - les personnes qui travaillent présentement dans le monde des arts et celles qui, à l'avenir, continueront à nourrir notre culture et l'aideront à s'épanouir.

### 2.2 Contexte de l'étude

La présente étude, similaire à celle qui a été effectuée en 2003, a été entreprise en raison du sentiment d'urgence que soulève la crise imminente dans la main-d'œuvre du secteur des arts; les premières générations de gestionnaires prendront bientôt leur retraite et beaucoup de personnes quittent le secteur prématurément à cause du stress, d'épuisement professionnel ou encore parce qu'ailleurs, ils peuvent améliorer leur rémunération, leurs avantages et leurs conditions de travail. L'étude de 2003 portait sur la rémunération et les conditions de travail dans le secteur des arts.

En reconnaissant que le succès des organismes culturels repose grandement sur la capacité de recruter et de garder les meilleurs talents et que le secteur des arts est beaucoup touché par les pénuries de compétences au sein du marché du travail, le CRSHC a jugé qu'il était pertinent d'entreprendre une seconde étude nationale complète sur la rémunération — la rémunération étant l'un des principaux facteurs qui permettent à un organisme d'attirer et de garder une main-d'œuvre qualifiée.

Cette seconde version de l'étude permettra d'avoir un portrait complet des tendances actuelles et d'établir un élément de comparaison pour examiner les changements du marché au cours des cinq dernières années.

### 2.3 Méthodologie

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a retenu les services de la firme Deloitte pour l'aider à entreprendre une étude complète sur la rémunération dans le secteur canadien des arts, principalement pour les postes de gestion et d'administration au sein des organismes sans but lucratif.

L'étude a été effectuée au cours des mois d'octobre et de novembre 2008. Au total, 2 587 organismes culturels de l'ensemble du pays ont été invités à participer à l'enquête.

L'étude a permis de recueillir des données sur le salaire de base, la rémunération au rendement à court terme, les avantages sociaux et particuliers des employés ainsi que sur d'autres questions comme les principales difficultés des organismes en matière de ressources humaines.

À des fins d'analyse, les organismes participants ont été regroupés en cinq catégories, selon leur budget de fonctionnement, dans le but d'établir un profil précis des pratiques de rémunération dans

les organismes sans but lucratif du secteur des arts. Voici les cinq catégories de budgets de fonctionnement : moins de 100 000 \$, de 100 000 \$ à 250 000 \$, de 250 000 \$ à 1 000 000 \$, de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$ et plus de 5 000 000 \$.

Le présent rapport dévoile les conclusions de l'étude, en commençant par un profil des organismes participants suivi des données sur le salaire de base dans chacun des postes repères choisis. Des données ont été recueillies sur 21 postes repères (voir l'annexe B pour un profil de chacun des postes). Chaque organisme participant a établi les équivalences de ses propres postes.

Toutes les données ont fait l'objet d'un processus de « nettoyage » pour déceler les erreurs et les valeurs aberrantes avant que ne soit entreprise l'analyse des données. Ce processus est nécessaire pour assurer la qualité des données ainsi que leur valeur et leur pertinence. Les données ont été recueillies en octobre et novembre 2008 (période de référence).

À la suite de la présentation de l'analyse quantitative, le rapport propose divers éléments sur les tendances et les pratiques actuelles ainsi que sur les avantages sociaux et particuliers.

L'annexe C présente le questionnaire qui a servi à recueillir les données.

### 3. Profil des organismes participants

Un total de 218 organismes de toutes les régions du pays ont participé à la présente étude ce qui représente un taux de réponses de 8 p. 100 par rapport aux 2 587 organismes qui ont été invités à le faire. Il faut également signaler que l'étude de 2008 portait sur plus d'organismes que celle de 2003. Dans l'ensemble, le taux de réponse de 8 p. 100 permet de dégager un important profil intersectoriel d'organismes culturels canadiens, par discipline, par budget de fonctionnement et par région. Le tableau suivant donne un sommaire du profil des organismes participants :

Région	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Atlantique	19	9 %
Ontario	74	34 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	46	21 %
Québec	43	20 %
Ouest et Nord	36	16 %
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>100 %</b>

Discipline artistique*	Nombre de réponses *	Pourcentage de l'échantillon
Arts visuels et médiatiques (y compris les centres d'artistes autogérés et les galeries)	51	22 %
Arts de la scène et arts littéraires (danse, festivals, musique, arts de la scène, théâtre)	158	67 %
Organismes de service	27	11 %
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>100 %</b>

\*Le cas échéant, les participants et participantes pouvaient choisir plus d'une réponse

Budget annuel	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Moins de 100 000 \$	29	13 %
100 000 \$ à 250 000 \$	58	27 %
250 000 \$ à 1 000 000 \$	77	35 %
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	40	18 %
Plus de 5 000 000 \$	14	6 %
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>100 %</b>

Budget annuel	Nombre d'employés par type			
	Moyenne Plein temps permanent	Moyenne Plein temps contractuel	Moyenne Temps partiel permanent	Moyenne Temps partiel contractuel
Moins de 100 000 \$	3	2	2	11
De 100 000 \$ à 250 000 \$	3	2	2	9
De 250 000 \$ à 1 000 000 \$	3	5	3	13
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	9	10	4	42
Plus de 5 000 000 \$	43	82	37	86

Langue	Nombre de réponse	Pourcentage de l'échantillon
Anglais	180	83 %
Français	38	17 %
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>100 %</b>

\*Langue représente la langue première de fonctionnement et pas nécessairement la seule langue de fonctionnement.

Si l'on compare le profil des organismes qui ont participé à l'étude de 2008 avec celui de 2003, on constate que la participation des provinces et des régions géographiques est à peu la même, avec une légère augmentation dans les régions de l'Atlantique et des Prairies ainsi qu'une légère diminution dans les régions du Québec et de l'Ouest et Nord-Ouest.

Comme en 2003, c'est dans la catégorie des arts littéraires et des arts de la scène que l'on retrouve le taux de réponse le plus élevé soit 67 p. 100 pour 2008 et 62 p. 100 pour 2003. Les taux de réponse dans la catégorie des arts visuels et médiatiques et dans celle des organismes de service sont légèrement plus bas que ceux de 2003.

Le nombre de répondants dont le budget annuel est inférieur à 100 000 \$ a diminué de façon significative passant de 27 p. 100 en 2003 à 13 p. 100 en 2008. Par contre, le taux de réponse des organismes qui ont un budget de plus de 1 000,000 \$ a augmenté, passant de 15 p. 100 en 2003 à 24 p. 100 en 2008.

Lorsqu'ils répondaient à la question sur la composition de leur main-d'œuvre, plusieurs organismes participants dont les budgets de fonctionnement sont inférieurs à 5 000 000 \$ ont indiqué qu'ils avaient beaucoup plus d'employés à temps partiel, surtout des employés à contrat à temps partiel. Bien que les organismes dont les budgets de fonctionnement sont supérieurs à 5 000 000 \$ aient un nombre à peu près égal d'employés à plein temps et d'employés à temps partiel, le nombre d'employés à contrat est encore très important. Étant donné la nature du travail au sein du secteur des arts, un travail souvent saisonnier, cette constatation n'est pas étonnante. Par contre, si on y ajoute un marché du travail de plus en plus limité dans certains domaines, y compris ceux qui ont une importance stratégique pour les organismes culturels (marketing, développement et activités de financement), cela peut représenter un problème de taille pour le recrutement des employés et le maintien de l'effectif.

Vous trouverez la liste des organismes qui ont participé à la présente étude à l'Annexe D.

## 4. Constatations de la recherche – Salaire de base

### 4.1 Aperçu

Cette partie du rapport fait la synthèse des principales observations quantitatives découlant de l'étude, particulièrement sur les pratiques actuelles en ce qui a trait au salaire de base dans le secteur. Pour chacun des postes, s'il y a lieu, (voir la liste des postes et les pages correspondantes à la page 9), nous présentons les données sommaires sur le salaire de base moyen actuel ainsi que les 25<sup>e</sup>, 50<sup>e</sup> et 75<sup>e</sup> centiles. Le sommaire des données pour chacun des postes est réparti en fonction du budget annuel de fonctionnement de l'organisme. Les données ont également été réparties par région et par discipline artistique.

Veillez prendre note que dans tous les cas, nous n'avons pas présenté de données lorsque nous avons moins de trois observations afin de respecter l'anonymat des organismes participants. Les données ne sont donc pas disponibles pour tous les profils de données spécifiques de chacun des postes. Signalons aussi que pour plusieurs petits organismes, les données ne portaient que sur un ou deux postes.

De plus, dans certains cas, nous n'avons pas tenu compte d'observations particulières parce qu'elles auraient représenté une anomalie par rapport aux autres observations.

### 4.2 Facteurs à considérer dans l'utilisation des conclusions sur le salaire de base

La rémunération variera en fonction de facteurs comme le mandat de l'organisme, la durée d'emploi, le rendement de l'employé ou de l'organisme et la demande pour ce type de compétences. Les niveaux de rémunération, à plus ou moins 10 p. 100 du positionnement visé par l'organisme au sein du marché, sont en général conformes aux normes concurrentielles pour les postes de niveau professionnels.

Bien que les organismes aient différentes perspectives en ce qui a trait à la rémunération et aux avantages, en bout de ligne, ils peuvent en arriver à un niveau de rémunération totale assez semblable. Ce qui diffère, ce sont les diverses composantes de la rémunération totale.

Les organismes se fient souvent au salaire de base pour déterminer si elles sont concurrentielles par rapport au marché extérieur alors qu'ils devraient évaluer l'ensemble de la rémunération (la rémunération totale) qu'ils offrent à leurs employés,

Veillez prendre note que toutes les données pourraient faire l'objet d'une erreur statistique et qu'elles doivent être utilisées avec précaution.

### 4.3 Profil sommaire

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003		Variation (%)	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>Organismes avec un budget de fonctionnement de moins de 100 000 \$</b>								
<b>Gestion générale</b>								
Directeur administratif ou général (n=22)	40 051 \$	28 204 \$	34 762 \$	47 672 \$	28 808 \$	26 853 \$	39,0 %	29,5 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs (n=4)	43 989 \$	41 594 \$	46 409 \$	47 595 \$	-	-	-	-
Administrateur ou gestionnaire de bureau (n=4)	35 361 \$	28 193 \$	31 885 \$	39 052 \$	24 527 \$	24 051 \$	44,2 %	32,6 %
Adjoint administratif (n=6)	32 604 \$	26 000 \$	31 000 \$	35 410 \$	22 165 \$	20 989 \$	47,1 %	47,7 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>								
Coordonnateur des communications (n=3)	33 850 \$	28 008 \$	35 000 \$	40 268 \$	-	-	-	-
<b>Autre</b>								
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation (n=4)	33 691 \$	31 174 \$	35 027 \$	36 876 \$	-	-	-	-

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003		Variation (%)	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$</b>								
<b>Gestion générale</b>								
Directeur administratif ou général (n=50)	37 044 \$	32 000 \$	35 027 \$	41 699 \$	34 842 \$	34 775 \$	6,3 %	0,7 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs (n=8)	31 513 \$	29 364 \$	30 000 \$	33 857 \$	32 290 \$	32 183 \$	-2,4 %	-6,8 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau (n=8)	26 692 \$	21 300 \$	25 745 \$	29 460 \$	24 208 \$	25 254 \$	10,3 %	1,9 %
Adjoint administratif (n=8)	25 145 \$	24 338 \$	25 219 \$	26 125 \$	24 623 \$	23 488 \$	2,1 %	7,4 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>								
Agent des finances (n=3)	19 265 \$	18 389 \$	19 265 \$	20 140 \$	24 877 \$	24 908 \$	-22,6 %	-22,7 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>								
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications (n=7)	36 055 \$	28 788 \$	33 359 \$	35 714 \$	29 858 \$	-	20,8 %	-
Coordonnateur des communications (n=4)	34 146 \$	26 780 \$	29 412 \$	36 778 \$	25 893 \$	27 036 \$	31,9 %	8,8 %
<b>Technologies de l'information</b>								
Technicien en TI (n=5)	24 335 \$	15 132 \$	21 000 \$	29 500 \$	19 315 \$	21 052 \$	26,0 %	-0,2 %
<b>Autre</b>								
Directeur ou gestionnaire des projets et programmes (n=12)	34 563 \$	30 210 \$	33 982 \$	38 271 \$	-	-	-	-

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003		Variation (%)	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>Organismes ayant un budget de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$</b>								
<b>Gestion générale</b>								
Directeur administratif ou général (n=69)	51 641 \$	42 000 \$	49 920 \$	60 000 \$	44 706 \$	45 130 \$	15,5 %	10,6 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs (n=18)	41 222 \$	32 760 \$	42 000 \$	47 000 \$	40 385 \$	39 545 \$	2,1 %	6,2 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau (n=18)	36 777 \$	29 000 \$	32 929 \$	40 305 \$	32 186 \$	31 530 \$	14,3 %	4,4 %
Adjoint administratif (n=25)	28 493 \$	24 589 \$	27 321 \$	30 577 \$	27 850 \$	27 900 \$	2,3 %	-2,1 %
Réceptionniste ou commis (n=11)	22 265 \$	16 550 \$	22 750 \$	26 184 \$	25 512 \$	25 139 \$	-12,7 %	-9,5 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>								
Directeur ou gestionnaire des finances (n=5)	35 779 \$	31 838 \$	35 000 \$	39 000 \$	-	-	-	-
Agent des finances (n=21)	45 407 \$	36 500 \$	45 535 \$	56 043 \$	29 521 \$	30 212 \$	53,8 %	50,7 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>								
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications (n=15)	36 437 \$	29 196 \$	37 000 \$	42 316 \$	32 632 \$	32 790 \$	11,7 %	12,8 %
Coordonnateur des communications (n=20)	33 508 \$	27 311 \$	31 500 \$	36 250 \$	27 654 \$	27 647 \$	21,2 %	13,9 %
Coordonnateur du marketing (n=7)	30 062 \$	27 671 \$	28 600 \$	33 250 \$	26 398 \$	26 465 \$	13,9 %	8,1 %
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement) (n=6)	41 313 \$	25 728 \$	42 166 \$	48 104 \$	37 137 \$	37 444 \$	11,2 %	12,6 %
Coordonnateur du développement (n=5)	46 518 \$	41 200 \$	45 535 \$	50 038 \$	35 583 \$	36 045 \$	30,7 %	26,3 %
<b>Technologies de l'information</b>								
Directeur ou gestionnaire des TI (n=4)	38 350 \$	32 753 \$	34 335 \$	39 932 \$	-	-	-	-
Technicien en TI (n=5)	34 517 \$	28 500 \$	33 280 \$	35 202 \$	30 579 \$	30 987 \$	12,9 %	7,4 %

<b>Autre</b>								
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et bénévoles (n=3)	34 359 \$	25 038 \$	33 000 \$	43 000 \$	31 149 \$	31 149 \$	10,3 %	5,9 %
Directeur ou gestionnaire des projets et programmes (n=23)	37 693 \$	32 875 \$	36 050 \$	42 760 \$	-	-	-	-
Coordonnateur des relations avec les membres et bénévoles (n=12)	28 682 \$	26 000 \$	27 400 \$	28 000 \$	24 904 \$	25 174 \$	15,2 %	8,8 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation (n=9)	38 966 \$	34 580 \$	41 000 \$	44 200 \$	39 277 \$	38 367 \$	-0,8 %	6,9 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation (n=14)	29 885 \$	21 938 \$	28 466 \$	39 741 \$	25 648 \$	26 404 \$	16,5 %	7,8 %

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003		Variation (%)	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$</b>								
<b>Gestion générale</b>								
Directeur administratif ou général (n=39)	75 552 \$	56 875 \$	75 000 \$	86 250 \$	76 422 \$	74 233 \$	-1,1 %	1,0 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs (n=13)	51 230 \$	48 000 \$	52 000 \$	55 000 \$	50 519 \$	50 762 \$	1,4 %	2,4 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau (n=10)	38 447 \$	31 200 \$	39 000 \$	45 000 \$	27 087 \$	26 390 \$	41,9 %	47,8 %
Adjoint administratif (n=16)	33 706 \$	29 152 \$	33 250 \$	37 750 \$	31 422 \$	31 362 \$	7,3 %	6,0 %
Réceptionniste ou commis (n=13)	30 369 \$	26 410 \$	29 142 \$	33 540 \$	22 010 \$	21 628 \$	38,0 %	34,7 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>								
Directeur ou gestionnaire des finances (n=9)	49 239 \$	40 000 \$	50 000 \$	57 000 \$	44 274 \$	44 674 \$	11,2 %	11,9 %
Agent des finances (n=17)	43 344 \$	35 100 \$	41 000 \$	52 540 \$	33 396 \$	33 112 \$	29,8 %	23,8 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>								
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications (n=31)	46 445 \$	38 000 \$	45 000 \$	51 500 \$	36 176 \$	36 578 \$	28,4 %	23,0 %
Coordonnateur des communications (n=15)	35 515 \$	30 500 \$	35 000 \$	40 998 \$	35 403 \$	35 478 \$	0,3 %	-1,3 %

Coordonnateur du marketing (n=10)	37 696 \$	32 650 \$	39 898 \$	41 783 \$	-	-	-	-
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement) (n=23)	56 919 \$	47 250 \$	55 000 \$	61 950 \$	45 525 \$	44 970 \$	25,0 %	22,3 %
Coordonnateur du développement (n=13)	38 894 \$	35 623 \$	37 000 \$	40 000 \$	31 200 \$	31 000 \$	24,7 %	19,4 %
<b>Technologie de l'information</b>								
Technicien en TI (n=6)	47 198 \$	36 020 \$	44 019 \$	64 800 \$	-	-	-	-
<b>Autre</b>								
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et bénévoles (n=6)	42 516 \$	27 015 \$	38 250 \$	54 000 \$	46 442 \$	45 382 \$	-8,5 %	-15,7 %
Directeur ou gestionnaire des projets et programmes (n=16)	51 369 \$	41 975 \$	51 550 \$	60 350 \$	-	-	-	-
Coordonnateur des relations avec les membres et bénévoles (n=9)	30 514 \$	28 000 \$	30 000 \$	36 988 \$	30 480 \$	30 740 \$	0,1 %	-2,4 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation (n=14)	40 473 \$	33 250 \$	37 355 \$	47 175 \$	36 290 \$	35 344 \$	11,5 %	5,7 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation (n=19)	31 302 \$	24 389 \$	30 060 \$	35 350 \$	30 144 \$	30 445 \$	3,8 %	-1,3 %

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003		Variation (%)	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$</b>								
<b>Gestion générale</b>								
Directeur administratif ou général (n=13)	191 176 \$	125 000 \$	177 637 \$	240 000 \$	133 637 \$	130 654 \$	43,1 %	36,0 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs (n=7)	143 297 \$	138 478 \$	162 323 \$	165 400 \$	93 333 \$	98 125 \$	53,5 %	65,4 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau (n=3)	44 177 \$	40 000 \$	40 000 \$	46 265 \$	40 694 \$	42 012 \$	8,6 %	-4,8 %
Adjoint administratif (n=10)	43 957 \$	37 635 \$	43 731 \$	49 263 \$	34 020 \$	34 696 \$	29,2 %	26,0 %
Réceptionniste ou commis (n=10)	29 711 \$	25 250 \$	31 099 \$	32 730 \$	24 298 \$	24 598 \$	22,3 %	26,4 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>								
Directeur ou gestionnaire des finances (n=9)	96 546 \$	80 700 \$	101 400 \$	113 000 \$	80 648 \$	77 510 \$	19,7 %	30,8 %
Agent des finances (n=8)	52 874 \$	36 863 \$	54 500 \$	64 660 \$	44 365 \$	42 531 \$	19,2 %	28,1 %

<b>Marketing / Communications / Développement</b>								
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications (n=13)	92 110 \$	70 000 \$	87 000 \$	108 500 \$	80 430 \$	80 816 \$	14,5 %	7,7 %
Coordonnateur des communications (n=13)	49 161 \$	40 000 \$	43 707 \$	60 080 \$	40 800 \$	41 651 \$	20,5 %	4,9 %
Coordonnateur du marketing (n=10)	48 599 \$	39 250 \$	47 750 \$	50 980 \$	37 596 \$	36 225 \$	29,3 %	31,8 %
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement) (n=11)	124 096 \$	85 000 \$	125 460 \$	148 500 \$	75 422 \$	76 364 \$	64,5 %	64,3 %
Coordonnateur du développement (n=10)	47 886 \$	36 025 \$	45 000 \$	54 827 \$	43 930 \$	42 787 \$	9,0 %	5,2 %
<b>Ressources humaines</b>								
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines (n=4)	93 075 \$	86 075 \$	94 500 \$	101 500 \$	66 900 \$	67 780 \$	39,1 %	39,4 %
<b>Technologies de l'information</b>								
Directeur ou gestionnaire des TI (n=5)	73 100 \$	70 000 \$	75 000 \$	77 000 \$	70 673 \$	67 732 \$	3,4 %	10,7 %
Technicien en TI (n=7)	44 329 \$	43 500 \$	45 000 \$	47 500 \$	44 323 \$	43 743 \$	0,0 %	2,9 %
<b>Autre</b>								
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles (n=4)	80 414 \$	66 164 \$	84 500 \$	98 750 \$	-	-	-	-
Directeur ou gestionnaire des projets et programmes (n=8)	77 450 \$	49 200 \$	79 000 \$	96 050 \$	-	-	-	-
Coordonnateur des relations avec les membres et bénévoles (n=6)	40 189 \$	33 056 \$	40 313 \$	46 500 \$	34 673 \$	35 857 \$	15,9 %	12,4 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation (n=10)	59 265 \$	42 547 \$	50 000 \$	70 818 \$	57 314 \$	56 271 \$	3,4 %	-11,1 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation (n=9)	35 454 \$	28 622 \$	36 498 \$	40 040 \$	34 709 \$	35 827 \$	2,1 %	1,9 %

#### 4.4 Moyenne réelle pour les postes à travers les catégories de budget de fonctionnement

Poste	Moyenne réelle par catégorie de budget (2008)				
	De moins de 100 000 \$	100 000 \$ - 250 000 \$	250 000 \$ - 1 000 000 \$	1 000 000 \$ - 5 000 000 \$	De plus de 5 000 000 \$
<b>Gestion générale</b>					
Directeur administrative ou directeur général	40 051 \$	37 044 \$	51 641 \$	75 552 \$	191 176 \$
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	43 989 \$	31 513 \$	41 222 \$	51 230 \$	143 297 \$
Administrateur ou gestionnaire de bureau	35 361 \$	26 692 \$	36 777 \$	38 447 \$	44 177 \$
Adjoint administratif	32 604 \$	25 145 \$	28 493 \$	33 706 \$	43 957 \$
Réceptionniste ou commis	-	-	22 265 \$	30 369 \$	29 711 \$
<b>Finances et comptabilité</b>					
Directeur ou gestionnaire des finances	-	-	35 779 \$	49 239 \$	96 546 \$
Agent des finances	-	19 265 \$	45 407 \$	43 344 \$	52 874 \$
<b>Marketing , communications et développement</b>					
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	-	36 055 \$	36 437 \$	46 445 \$	92 110 \$
Coordonnateur des communications	33 850 \$	34 146 \$	33 508 \$	35 515 \$	49 161 \$
Coordonnateur du marketing	-	-	30 062 \$	37 696 \$	48 599 \$
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	-	-	41 313 \$	56 919 \$	124 096 \$
Coordonnateur du développement	-	-	46 518 \$	38 894 \$	47 886 \$
<b>Ressources humaines</b>					
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	-	-	-	-	93 075 \$
Coordonnateur des ressources humaines	-	-	-	-	-
<b>Technologies de l'information</b>					
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	-	-	38 350 \$	-	73 100 \$
Technicien en technologies de l'information	-	24 335 \$	34 517 \$	47 198 \$	44 329 \$
<b>Autres</b>					
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	-	-	34 359 \$	42 516 \$	80 414 \$
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	-	34 563 \$	37 693 \$	51 369 \$	77 450 \$
Coordonnateur des membres et des bénévoles	-	-	28 682 \$	30 514 \$	40 189 \$
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	-	-	38 966 \$	40 473 \$	59 265 \$
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	33 691 \$	-	29 885 \$	31 302 \$	35 454 \$

#### 4.5 Augmentation de la rémunération en tenant compte de l'inflation, de 2003 – 2008

Le tableau suivant résume la variation dans la rémunération annuelle pondérée avant et après l'inflation par catégorie de budget de fonctionnement, de 2003 à 2008. Selon la Banque du Canada, entre 2003 et 2008, l'inflation cumulée a été de 9,79 p. 100.

Budget de fonctionnement	Variation de l'augmentation moyenne de la rémunération nominale réelle pondérée (%) 2003 - 2008	Variation de l'augmentation moyenne de la rémunération réelle pondérée (%) 2003 - 2008
Moins de 100 000 \$	S/O	S/O
100 000 \$ à 250 000 \$	7,86 %	-2 %
250 000 \$ à 1 000 000 \$	13,63 %	4,64 %
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	14,48 %	4,69 %
Plus de 5 000 000 \$	23,30 %	13,48 %
Moyenne générale pondérée	15,17 %	5,66 %

Dans l'ensemble, une fois que l'on a tenu compte de l'inflation, l'augmentation réelle des salaires dans tout le secteur a été de 5,7 p. 100 sur une période de cinq ans. Ce gain proportionnel correspond à la plupart des mesures statistiques de la croissance salariale réelle. Dans le secteur des arts et de la culture, les salaires augmentent au même rythme que dans l'ensemble du marché du travail.

En général, ces résultats ne sont pas surprenants étant donné l'économie du marché du travail de la culture. Si le budget de fonctionnement d'un organisme augmente, avec le temps, cela améliore aussi sa capacité d'augmenter les salaires. Les organismes dont le budget de fonctionnement est supérieur à 5 millions de dollars possèdent une masse économique critique et, dans plusieurs cas, des ententes collectives qui guident les augmentations de salaire annuelles.

#### 4.6 Principales tendances

L'examen attentif des résultats quantitatifs de la recherche permet de dégager un certain nombre de tendances clés qui correspondent aux résultats de l'étude de 2003. Nous avons spécialement noté que :

- Les organismes qui ont les budgets de fonctionnement les plus élevés offrent des salaires de base plus élevés.
- Les salaires sont beaucoup plus élevés dans les grands organismes, ainsi le salaire de base moyen de la directrice ou du directeur général d'un organisme dont le budget de fonctionnement est supérieur à 5 000 000 \$ est trois fois plus élevé que le salaire pour le même poste dans un organisme dont le budget est inférieur à 1 000 000 \$. Lorsque l'on compare le salaire du même poste dans un organisme dont le budget de fonctionnement ne dépasse pas 100 000 \$, le multiple passe à cinq fois le salaire de base. Ces chiffres sont légèrement plus élevés que ceux de 2003. Cela demeure un élément significatif dans une industrie où la vaste majorité des organismes ont des budgets de fonctionnement inférieurs à 1 000 000 \$.

- On observe la même tendance au niveau de la direction et de la gestion. Dans les organismes dont les budgets de fonctionnement dépassent 5 000 000 \$, les salaires sont le double de ceux des organismes dont les budgets se situent entre 1 000 000 \$ et 5 000 000 \$.
- Parmi les organismes qui ont participé à l'étude, la majorité de ceux dont le budget est supérieur à 5 000 000 \$ proviennent des régions de l'Ontario et de l'Ouest et du Nord-Ouest. Il n'est donc pas surprenant que ces régions soient les leaders dans les pratiques de rémunération du secteur des arts et que, pour certains postes, les salaires soient beaucoup plus élevés dans ces régions. Toutefois, même pour les organismes dont les budgets sont inférieurs à 1 000 000 \$, les régions de l'Ontario de l'Ouest et du Nord-Ouest semblent avoir adopté les mêmes pratiques en matière de rémunération. Il est également important de souligner que les organismes ayant des budgets de fonctionnement allant de 250 000 \$ à 5 000 000 \$, la région des Prairies est souvent très concurrentielle par rapport aux régions où les salaires sont les plus élevés.
- Si l'on observe les pratiques en matière de salaires de base dans toutes les catégories de budget, on constate que les organismes dont les budgets sont inférieurs à 250 000 \$ fonctionnent avec un nombre limité de postes. Cela inclut la catégorie de la direction générale (le directeur général et les postes d'administrateurs), ainsi que l'agent des finances et le coordonnateur des communications. Les organismes dont les budgets sont supérieurs à 250 000 \$ ont souvent des postes qui peuvent faire partie de plusieurs catégories, à l'exception des ressources humaines. Ces constatations pourraient suggérer que les organismes qui ont des budgets de moins de 250 000 \$ doivent fonctionner avec un minimum de personnel et que le personnel de la direction générale et de l'administration doit assumer plusieurs fonctions pour réussir à remplir le mandat de l'organisme.
- Si l'on examine les pratiques dans les arts de la scène, la création littéraire, les arts visuels et les arts médiatiques, on constate qu'aucun de ces secteurs n'assume le leadership en matière de rémunération.

On peut donc conclure que le budget de fonctionnement a une incidence directe sur la capacité d'un organisme sans but lucratif du domaine des arts d'offrir non seulement plusieurs postes, mais également des niveaux de salaires concurrentiels.

## 5. Constatations de la recherche – Avantages sociaux et avantages particuliers

### 5.1 Aperçu

Cette partie du rapport résume les principales observations quantitatives de l'étude sur les pratiques en matière d'avantages sociaux et d'avantages particuliers et fournit des données sur la fréquence de chacun de ces avantages.

### 5.2 Avantages

Les grands organismes du domaine des arts offrent deux à trois fois plus souvent des avantages sociaux complets que les petits organismes. Ces derniers offrent plutôt des avantages limités. Ces constatations correspondent à celles de l'étude de 2003.

Dans l'ensemble, en 2008, les organismes offrent plus d'avantages qu'en 2003; par contre, les petits organismes offrent encore très peu d'avantages. La prévalence de l'assurance maladie supplémentaire, de l'assurance dentaire, de l'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident et de l'assurance vie a presque doublé entre 2003 et 2008 dans les petits organismes. Il s'agit d'une amélioration significative et cela démontre que les petits organismes sans but lucratif commencent à comprendre les avantages qu'ils ont à attirer des employés de qualité et à maintenir leurs effectifs. Moins de 10 p. 100 des petits organismes offrent une forme ou une autre d'épargne retraite, ce qui correspond aux données de 2003. L'offre de programmes d'épargne retraite a augmenté d'environ 23 p. 100 dans les grands organismes.

Tel que résumé ci-dessous, les avantages les plus courants sont l'assurance maladie supplémentaire, l'assurance dentaire, l'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident, l'assurance vie, les programmes d'invalidité de longue durée ainsi que l'assurance sur la vue.

Fréquence des avantages liés à la santé

Avantages	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 1 000 000 \$ [n=164])	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 1 000 000 \$ [n=54])
Assurance-maladie supplémentaire	30 %	76 %
Assurance dentaire	30 %	76 %
Assurance en cas de décès ou de mutilation par accident	25 %	74 %
Invalidité de longue durée	18 %	65 %
Assurance-vie	23 %	70 %
Assurance sur la vue	21 %	48 %
Épargne-retraite – REÉR collectif	3 %	37 %
Épargne-retraite – Régime de pension	4 %	30 %
Prestations complémentaires de maternité	2 %	13 %
Assurance emploi complémentaire	1 %	4 %

En général, la fréquence et la portée des avantages offerts dans les organismes sans but lucratif du secteur des arts sont beaucoup plus bas que ceux qui sont offerts dans d'autres secteurs.

Tel que résumé ci-dessous, en dehors des avantages liés à la santé, parmi les avantages les plus populaires offerts par les organismes de toutes les tailles, on retrouve les horaires flexibles, la formation et le travail à domicile. Ces observations correspondent aux résultats de l'étude précédente. Comme pour les avantages liés à la santé, les grands organismes offrent plus souvent des avantages autres que des avantages liés à santé que les petits organismes, à l'exception de la possibilité de travail à domicile.

En 2003 et en 2008, les petits organismes (budget de fonctionnement inférieurs à un million de dollars) offrent plus souvent des avantages particuliers comme les horaires flexibles, la formation ou le travail à domicile que des avantages liés à la santé. Cela pourrait venir de leur capacité d'offrir des avantages « de base » complets.

### Fréquence des avantages qui ne sont pas liés à la santé

Avantages	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 1 000 000 \$ [n=164])	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 1 000 000 \$ [n=54])
Horaires flexibles	60 %	59 %
Formation ou perfectionnement professionnel (argent ou congés)	41 %	81 %
Travail à domicile	45 %	39 %
Stationnement	18 %	41 %
Frais d'adhésion ou cotisation (Corporation ou association professionnelle)	10 %	56 %
Sabbatique (congé non payé)	13 %	19 %
Utilisation d'un ordinateur portable	24 %	41 %
Points de voyage (Accumulation personnelle)	12 %	28 %
Utilisation d'un téléphone portable	23 %	56 %
Partage d'emploi	4 %	6 %
Frais d'adhésion ou cotisation (social)	2 %	11 %
Indemnité de déménagement	5 %	24 %
Frais d'adhésion ou cotisation (condition physique et loisirs)	1 %	4 %

À l'exception des régimes de retraite, 100 p. 100 des avantages de base liés à la santé payés par les employés sont demeurés les mêmes de 2003 à 2008. Depuis 2003, les régimes de retraite financés à 100 p. 100 par l'employé ou à 100 p. 100 par l'employeur ont augmenté tandis que les contributions mixtes (employeur-employé) ont diminué. Par rapport aux données de 2003, l'ensemble des avantages de base liés à la santé entièrement payés par l'employeur ont également augmenté. Cela pourrait être touché par une augmentation des plus gros organismes (et sans doute plus syndiqués) ou par un changement au sein des organismes qui ont répondu. Pour la majorité des avantages, environ la moitié des répondants ont indiqué que les coûts des avantages sont assumés à 100 p. 100 par l'employeur. Ce n'était pas le cas en 2003 alors que la majorité des coûts des avantages de base liés à la santé étaient assumés à la fois par l'employé et par l'employeur. Malgré cette augmentation dans la contribution de l'employeur, environ le tiers de l'ensemble des répondants ont encore des régimes dont les frais sont assumés à la fois par l'employé et par l'employeur.

**Pourcentage des avantages payés par l'employé ou l'employeur**

<b>Avantages</b>	<b>Payé à 100 % par l'employé</b>	<b>Payé à 100 % par l'employeur</b>	<b>Payé par l'employé et par l'employeur</b>
Assurance en cas de décès ou de mutilation par accident (n=74)	5 %	59 %	35 %
Assurance dentaire (n=82)	6 %	51 %	43 %
Assurance-maladie supplémentaire (n=82)	5 %	54 %	41 %
Épargne-retraite - Régime de pension (n=17)	6 %	59 %	35 %
Épargne-retraite - REÉR collectif (n=22)	18 %	18 %	64 %
Assurance-vie (n=67)	9 %	52 %	39 %
Invalidité de longue durée (n=60)	32 %	38 %	30 %
Assurance sur la vue (n=51)	6 %	61 %	33 %

## 6. Profils comparatifs

### 6.1 Aperçu

Cette partie du rapport propose des points de comparaison pertinents et résume les données sur la rémunération à partir de bases de données exclusives et de sources secondaires portant sur les postes repères choisis.

### 6.2 Points de comparaison

Pour réussir à recruter des employés et à maintenir l'effectif, il est important de comprendre de quelle façon se compare la rémunération dans les organismes sans but lucratif du monde des arts à celle des autres marchés et de suivre son évolution. Il est possible de faire des comparaisons avec d'autres industries en utilisant des niveaux de rémunération pour des postes similaires.

Des renseignements sur la moyenne réelle du salaire pour les postes repères (y compris la rémunération au rendement à court terme, le cas échéant) ont été recueillis au sein des secteurs suivants :

- Organismes sans but lucratif (organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 5 millions \$)<sup>1</sup>;
- Ensemble des industries (moyenne nationale des entreprises dont les recettes sont inférieures à 10 millions \$)<sup>2</sup>.

Tel que le montre le tableau de la page suivante, si l'on observe l'ensemble des organismes quel que soit leur budget, le secteur des arts traîne de la patte par rapport à l'ensemble du secteur des organismes sans but lucratif et aux autres secteurs de l'industrie en matière de rémunération.

Les organismes dont les budgets de fonctionnement sont inférieurs à 1 000 000 \$ avaient des salaires beaucoup plus bas que ceux des organismes comparables. Les organismes dont les budgets de fonctionnement sont supérieurs à 1 000 000 \$, payaient, en moyenne des salaires semblables à ceux d'organismes comparables pour les postes suivants : directeur ou gestionnaire des services administratifs, adjoint administratif, réceptionniste ou commis, agent des finances, directeur ou gestionnaire du développement, directeur ou gestionnaire des ressources humaines et technicien en technologies de l'information. Par contre, les organismes sans but lucratif ayant des budgets supérieurs à 1 000 000 \$ se retrouvaient derrière par rapport aux industries comparables pour les postes suivants : directeur administratif ou directeur général, directeur ou gestionnaire des finances, directeur ou gestionnaire du marketing et des communications, directeur ou gestionnaire des technologies de l'information et directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles.

En général, les organismes sans but lucratif ont tendance à offrir des salaires moindres que les industries comparables. L'écart dans la rémunération est moins apparent au niveau de la direction générale. On constate cependant que les salaires ont tendance à être plus semblables pour les postes dont les salaires sont moins élevés et pour les postes de commis. Cela peut être attribuable au fait que ces personnes ont souvent les mêmes responsabilités quel que soit l'organisme dans lequel elles travaillent. Par contre, les responsabilités de gestion varient considérablement selon la taille, le budget de fonctionnement et le mandat de l'organisme. Par conséquent, la différence importante dans le salaire lié à ces postes peut être attribuable aux diverses responsabilités inhérentes à ces postes.

---

<sup>1</sup> Deloitte Proprietary Data

<sup>2</sup> Morneau Sobeco Compensation Survey (2007/2008)

Entre 2003 et 2008, dans les industries comparables, les salaires moyens ont généralement augmenté. Comme dans l'ensemble des autres secteurs de l'industrie, dans les organismes sans but lucratif, ce sont les niveaux de directeur ou de gestionnaire qui ont eu l'augmentation la plus élevée. En général, ces augmentations étaient d'au moins 10 000 \$ par année. D'autres niveaux ou postes ont également eu des augmentations, mais ces augmentations semblent moins importantes.

Poste	2008 Secteur des arts - sans but lucratif		2008 Industries comparables		2003 Industries comparables	
	Budget de fonctionnement de moins de 1M\$	Budget de fonctionnement de plus de 1M\$	Sans but lucratif	Toutes les industries (Moyenne nationale)	Sans but lucratif <sup>1</sup>	Toutes les industries (Moyenne nationale) <sup>2</sup>
Directeur administratif ou général	44 711 \$	104 458 \$	165 300 \$	236 826 \$	100 349 \$	227 300 \$
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	39 054 \$	83 453 \$	83 750 \$	93 788 \$	65 500 \$	79 200 \$
Adjoint administratif	28 543 \$	37 649 \$	37 248 \$	40 795 \$	30 653 \$	34 000 \$
Réceptionniste ou commis	22 270 \$	30 083 \$	32 900 \$	33 313 \$	27 183 \$	29 200 \$
Directeur ou gestionnaire des finances	31 905 \$	72 892 \$	90 150 \$	107 933 \$	75 600 \$	87 900 \$
Agent des finances	41 635 \$	46 394 \$	42 308 \$	46 484 \$	32 694 \$	38 300 \$
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	40 560 \$	59 937 \$	78 293 \$	104 038 \$	72 963 \$	95 500 \$
Directeur ou gestionnaire du développement	46 309 \$	78 653 \$	82 008 \$	113 250 \$	71 305 \$	-
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	-	93 075 \$	82 008 \$	97 990 \$	72 374 \$	84 700 \$
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	33 253 \$	66 764 \$	85 500 \$	118 080 \$	67 655 \$	95 900 \$
Technicien en TI	30 725 \$	45 653 \$	45 650 \$	45 408 \$	-	38 700 \$
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et bénévoles	34 359 \$	57 675 \$	73 900 \$	85 383 \$	49 047 \$	-

# 7. Constatations de la recherche – Tendances et pratiques actuelles

## 7.1 Aperçu

Cette partie du rapport définit quelles sont les principales observations qualitatives de la recherche et les décrit :

- La conception et l'administration de la rémunération;
- La gestion générale;
- Le recrutement et le maintien de l'effectif;
- Les ressources bénévoles.

Veillez consulter l'annexe E pour un glossaire des principaux termes.

## 7.2 Conception et administration de la rémunération

### 7.2.1 Rémunération au rendement à court terme

Comme en 2003, la majorité des organismes du secteur des arts n'ont pas de régime de rémunération au rendement à court terme (les primes, par exemple). En 2003 comme en 2008, seulement 7 p. 100 des organismes participants offraient une certaine forme de rémunération au rendement à court terme pour certains postes.

Dans la majorité des organismes qui offrent la rémunération au rendement, la mesure ne touche que la haute direction (directeur général et directeurs, par exemple). Toutefois, depuis 2003, il y a eu une légère augmentation dans le nombre d'organismes qui offrent la rémunération au rendement à des cadres de niveaux inférieurs et aux employés qui ne font pas partie de la direction.

La moyenne de rémunération au rendement pour le poste de directeur administratif ou général est passée d'environ 5,4 p. 100 en 2003 à environ 10 p. 100 du salaire de base en 2008. De son côté, la rémunération au rendement des directeurs est passée de 2 p. 100 à 6 p. 100 du salaire de base.

Il n'y a pas de lien évident entre la taille de l'organisme (selon le budget de fonctionnement) et la fréquence des régimes de rémunération au rendement à court terme. De plus, l'usage limité de la rémunération à court terme en fonction du rendement et des programmes de rémunération variable correspond aux recherches antérieures de la firme Deloitte sur les associations et les organismes sans but lucratif en général et sur le secteur public.

Le nombre d'organismes qui offrent des incitatifs ou des récompenses autres que monétaires a augmenté depuis 2003. En 2008, 34 p. 100 des organismes offraient des heures chômées et rémunérées alors que le taux n'était que de 19 p. 100 en 2003 et 34 p. 100 des organismes offraient des billets gratuits comparativement à 22 p. 100 en 2003. En 2008, il y a également émergence dans l'utilisation d'autres types d'incitatifs comme les cadeaux ou des certificats (13 p. 100) et des produits de l'entreprise ou de l'organisme (11p. 100), ce qui n'existait pas en 2003.

Une des principales difficultés des quelques organismes sans but lucratif qui offrent un programme de rémunération au rendement est de trouver les bonnes mesures qui évalueront la performance et détermineront la rémunération au rendement. En général, les mesures sont basées sur une combinaison des éléments suivants :

- Les résultats financiers (le budget et le financement externe);
- Un rendement remarquable dans le fonctionnement ou lors d'une activité;
- Les objectifs personnels et organisationnels;

- Le travail supplémentaire et les tâches entreprises.

### 7.2.2 Progression du salaire de base

La méthode des échelons d'augmentation progressifs a été adoptée par 22 p. 100 des organismes contre 12 p. 100 en 2003. Cela vient sans doute d'une participation accrue de grands organismes dont les employés sont souvent syndiqués. Par contre, la progression du salaire de base en fonction du rendement continue d'être une approche répandue puisque 19 p. 100 des organismes participants utilisent cette méthode (jusqu'à 13 p. 100 en 2003).

La croissance du salaire en fonction des compétences (connaissances, compétences et habiletés, entre autres) n'est pas courante dans le secteur des arts puisque seulement 4 p. 100 des organismes participants ont adapté cette approche.

La recherche de la firme Deloitte sur les meilleures pratiques suggère que le salaire en fonction du rendement est le processus le plus efficace pour reconnaître et encourager l'excellence. De plus en plus, sauf dans les milieux syndiqués, les organismes établissent des mécanismes d'augmentation du salaire basés sur le rendement.

### 7.2.3 Gestion générale

Nous avons demandé aux participants de déterminer quels étaient leurs principaux défis et difficultés en matière de ressources humaines. Les principales priorités des organismes sans but lucratif du secteur des arts n'ont pas changé entre 2003 et 2008. Bien que ces priorités soient aussi diversifiées que le sont les organismes sans but lucratif et qu'elles varient de la santé et sécurité à la relève, parmi les principales réponses, on retrouve la rémunération et les avantages, le manque de personnel et la surcharge de travail ainsi que l'équilibre travail-famille, respectivement à 18 p. 100, 17 p. 100 et 8 p. 100. Effectivement, ces trois questions sont interdépendantes.

Parmi les autres priorités et difficultés, on retrouve le roulement de personnel, la planification de la relève et la transition dans les postes de direction, la formation, le recrutement d'une nouvelle génération de gestionnaires et le cheminement professionnel. La situation est à peu près la même qu'en 2003, alors que les répondants accordaient moins d'importance au roulement de personnel et davantage aux questions morales.

Comme en 2003, les organismes doivent garantir un financement adéquat et trouver du temps pour les projets de formation. La question est encore plus importante dans les petits organismes et dans ceux qui sont situés dans les régions éloignées. Pour les organismes, les principaux besoins en matière de formation se trouvent dans les domaines suivants : les technologies de l'information (24 p. 100), le marketing et les communications (15 p. 100), le développement et les campagnes de financement (15 p. 100) ainsi que le leadership et la gestion générale (15 p. 100). Signalons que les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Les résultats de 2008 suggèrent que la formation devrait se faire dans le domaine des ressources humaines plutôt que dans celui des finances et de la comptabilité.

Bien que les principaux défis en matière de gestion varient grandement d'un organisme à l'autre, la majorité des organismes répondants, quelle que soit leur taille, ont indiqué que la difficulté vient surtout du manque de financement et de ressources. Parmi les autres difficultés communes, on retrouve, le manque de temps, jumelé à la surcharge de travail et le manque de soutien à l'externe.

Les participants à l'étude devaient répondre à plusieurs questions sur les politiques en matière de ressources humaines. Quatre organismes sur cinq ont dit qu'ils avaient des descriptions d'emploi et des contrats en bonne et due forme. De plus, les politiques de ressources humaines (congés, formation, rémunération, etc.) sont documentées dans 57 p. 100 des organismes, tandis que 43 p. 100 d'entre eux ont mis en place un plan d'évaluation du rendement.

Lorsque l'on interrogeait les participants au sujet des politiques de leur organisme sur le temps supplémentaire, ils ont indiqué que leurs employés faisaient, en moyenne, sept heures de temps supplémentaire par semaine. Une faible baisse par rapport à huit heures de temps supplémentaire en

2003. La majorité des répondants (67 p. 100) ont dit rétribuer les heures supplémentaires par des congés compensatoires. Environ un quart des organismes ont indiqué qu'ils ne payaient pas le temps supplémentaire alors que les autres le payait. En 2003, le temps supplémentaire était transformé en congé compensatoire ou n'était pas payé.

Ce sont les gestionnaires qui font le plus d'heures supplémentaires, soit huit heures par semaine contre six pour les autres types de postes. De plus, les gestionnaires sont trois fois plus susceptibles que les autres employés de faire du temps supplémentaire non payé (pas de temps compensatoire ni d'heures supplémentaires payées).

En général, dès l'embauche, les gestionnaires ont droit à trois semaines de vacances alors que les autres employés ont droit à deux semaines de vacances par année.

#### 7.2.4 Recrutement et maintien de l'effectif

Les participants devaient indiquer quel était leur taux de roulement de personnel. Le taux moyen se situait à 20,3 p. 100, un taux comparable à celui de 2003 qui était de 22,9 p. 100. En général, le taux de roulement de personnel est assez élevé au sein du secteur. Selon le *Conference Board of Canada* le taux de roulement de personnel pour tous les secteurs au Canada en 2008 était de 9,7 p. 100 et 12,1 p. 100 dans le secteur sans but lucratif<sup>3</sup>. Ce sont les postes de directeur administratif ou directeur général et les postes en marketing et en développement qui posent les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif les plus importants.

Comme en 2003, la majorité des participants ont indiqué que leur principal défi de recrutement et de maintien de l'effectif était leur capacité limitée à payer des salaires concurrentiels pour une main-d'œuvre qualifiée. Il existe aussi d'autres difficultés comme une surcharge excessive de travail et la pénurie de compétences sur le marché. Les répondants des petits organismes ont également souligné que le manque de sécurité d'emploi et le travail saisonnier étaient des obstacles au recrutement et au maintien de l'effectif.

Comme en 2003, parmi les stratégies efficaces pour recruter des employés et maintenir l'effectif, on retrouve l'équilibre travail-famille, les horaires flexibles, du temps pour les responsabilités familiales, le perfectionnement à l'interne (possibilités de carrière, formation et cheminement de carrière), une rémunération juste et concurrentielle ainsi qu'un milieu de travail positif.

#### 7.2.5 Ressources bénévoles

La vaste majorité des participants du secteur des arts ont dit qu'ils devaient compter sur des ressources bénévoles, à divers degrés, pour fonctionner efficacement et pour respecter leur budget.

Les participants ont signalé que les bénévoles faisaient surtout du soutien administratif, du soutien technique et de la programmation publique. Les bénévoles jouent aussi un rôle de soutien important lors des événements et dans les campagnes de financement. Le tableau suivant résume les réponses dans chacune des catégories :

**Type d'activité exercée par des bénévoles**

Type	Nombre de réponses	Pourcentage
Soutien administratif	83	32 %
Soutien technique	42	16 %
Programmation publique	56	22 %
Gestion	12	5 %
Autre (précisez):	65	25 %
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>100 %</b>

\*Les participants pouvaient choisir plus d'une réponse

<sup>3</sup> "Compensation Planning Outlook 2009". Conference Board of Canada.

Comme dans l'étude de 2003, les ressources bénévoles comprennent entre 0 p. 100 et 100 p. 100 de l'ensemble de la main-d'œuvre d'un organisme. Dans les petits organismes, les bénévoles contribuent surtout à l'administration et à la gestion. Les grands organismes en arts de la scène comptent sur des bénévoles qui font surtout du soutien lors d'événement ou travaillent à des campagnes de financement.

## 8. Conclusions

Comme en 2003, l'étude de 2008 a permis de constater que les organismes participants envoient encore un message clair en ce qui a trait à leur difficulté commune d'offrir une rémunération et des avantages concurrentiels. En 2008, la surcharge excessive de travail et le manque de personnel et de ressources représentent encore des difficultés majeures dans le secteur. Pour les participants, ce sont des préoccupations importantes qui découlent souvent d'un financement insuffisant. Il n'est pas étonnant que tous ces facteurs continuent d'être cités comme des problèmes de ressources humaines importants pour recruter les employés et les gestionnaires les plus qualifiés et pour les garder au service de l'organisme.

Le secteur canadien des arts est également en retard sur les autres secteurs de l'industrie en ce qui a trait aux pratiques sur la rémunération directe et les avantages (salaire de base, avantages et retraite, par exemple) pour des postes et des responsabilités comparables. La prévalence de l'assurance maladie supplémentaire, des soins dentaires, des assurances en cas de décès et de mutilation par accident et d'assurance vie a augmenté considérablement dans les petits organismes. Il s'agit d'une amélioration importante et cela démontre que les petits organismes sans but lucratif du secteur des arts commencent à comprendre les avantages qu'ils ont à attirer des employés de qualité et à maintenir leurs effectifs.

Dans l'ensemble, les organismes sans but lucratif du domaine des arts dont les budgets sont inférieurs à 1 000 000 \$ paient des salaires moins élevés que ceux que l'on retrouve dans les secteurs comparables de l'industrie. Les organismes artistiques dont les budgets de fonctionnement sont supérieurs à 1 000 000 \$ ont généralement des pratiques de rémunération comparables à celles de l'ensemble du secteur sans but lucratif. L'écart dans la rémunération est plus apparent au niveau de la direction générale et de la gestion. Pour les postes moins élevés et les postes de commis, les salaires des organismes sans but lucratif sont à peu près les mêmes que dans les industries comparables. Cela pourrait être attribuable au fait que les responsabilités inhérentes à ces postes et les pratiques de rémunération liées à ces postes sont très semblables quel que soit l'organisme. Par contre, les responsabilités de gestion varient considérablement selon la taille, le budget de fonctionnement et le mandat de l'organisme. Par conséquent, cette différence significative dans le salaire peut être attribuable au type de responsabilités lié à ces postes.

De plus, il est intéressant de noter que les plus petits organismes du domaine des arts dont les budgets sont inférieurs à 250 000 \$ offrent, pour la plupart, des postes dans la catégorie de la direction générale (directeur exécutif, directeur général et administrateurs). Ces constatations pourraient suggérer que les organismes qui ont des budgets de moins de 250 000 \$ doivent fonctionner avec un minimum de personnel et que le personnel de la direction générale et de l'administration doit assumer plusieurs fonctions pour réussir à remplir le mandat de l'organisme.

Pourtant, même si les organismes culturels canadiens ont de la difficulté à atteindre leurs objectifs en raison de leurs ressources limitées, ils ont utilisé des méthodes alternatives pour recruter du personnel et maintenir l'effectif. Les plus populaires de ces méthodes sont les conditions de travail flexibles ainsi qu'une culture organisationnelle et un milieu de travail positif et soutenant.

En conclusion, bien que la rémunération ne soit qu'une des nombreuses dimensions du recrutement du personnel et du maintien de l'effectif, il s'agit d'une composante importante qui, si elle n'est pas gérée efficacement, pourrait constituer un risque stratégique pour la survie à long terme du secteur et de ses sous-secteurs. Le succès et la pérennité des organismes culturels canadiens sont, parmi d'autres facteurs stratégiques, largement dépendants de leurs capacités à recruter les meilleurs gestionnaires et administrateurs et à les garder à leur service. Étant donné qu'au sein du secteur, un nombre important de postes sont des emplois à contrat, qu'un nombre de plus en plus grand de gestionnaires quittent le secteur parce qu'ils prennent leur retraite ou, qu'en raison de la surcharge de travail, ils sont victimes d'épuisement professionnel, ou encore parce qu'on leur offre une meilleure rémunération ailleurs, nous en concluons que les leaders du secteur des arts, tant au niveau national,

provincial que local doivent étudier plus attentivement les incidences de la présente étude sur les stratégies et les politiques ainsi que les possibilités de changement pour assurer le succès à long terme du secteur.

## Annexe A – Résultats détaillés des salaires de base par postes

<b>Groupe de postes</b>	<b>Page</b>
<b>Gestion générale</b>	
Directeur administratif ou directeur général	15
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	18
Administrateur ou gestionnaire de bureau	20
Adjoint administratif	22
Réceptionniste ou commis	25
<b>Finances et comptabilité</b>	
Directeur ou gestionnaire des finances	27
Agent des finances	28
<b>Marketing, communications et développement</b>	
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	30
Coordonnateur des communications	32
Coordonnateur du marketing	34
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	35
Coordonnateur du développement	36
<b>Ressources humaines</b>	
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	37
Coordonnateur des ressources humaines	37
<b>Technologies de l'information</b>	
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	38
Technicien en technologies de l'information	39
<b>Autres</b>	
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	41
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	42
Coordonnateur des membres et des bénévoles	44
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	45
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	46

## 1.1 Gestion générale

### 1.1.1 Directeur administratif ou directeur général

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=22)</b>	40 051 \$	28 204 \$	34 762 \$	47 672 \$	(n=26)	28 808 \$	26 853 \$	39,0 %	29,5 %
<b>Région</b>									
Atlantique (n=5)	32 805 \$	30 000 \$	31 524 \$	38 000 \$	-	-	-		
Québec (n=8)	40 890 \$	26 169 \$	38 393 \$	53 872 \$	(n=5)	28 253 \$	26 504 \$	44,7 %	44,9 %
Ontario (n=5)	45 607 \$	29 638 \$	43 416 \$	46 576 \$	(n=9)	26 505 \$	27 393 \$	72,1 %	58,5 %
Ouest/ Nord-Ouest (n=3)	34 283 \$	28 722 \$	29 423 \$	37 414 \$	(n=7)	32 067 \$	29 265 \$	6,9 %	0,5 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=15)	37 954 \$	27 146 \$	29 638 \$	41 708 \$	(n=17)	26 615 \$	25 336 \$	42,6 %	17,0 %
Arts visuels et médiatiques (n=4)	45 095 \$	39 858 \$	50 788 \$	56 025 \$	(n=4)	35 240 \$	29 365 \$	28,0 %	73,0 %
Organismes de services (n=3)	43 814 \$	41 703 \$	45 405 \$	46 721 \$	(n=5)	29 500 \$	30 000 \$	48,5 %	51,4 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=50)</b>	37 044 \$	\$2 000 \$	35 027 \$	41 699 \$	(n=26)	34 842 \$	34 775 \$	6,3 %	0,7 %
<b>Région</b>									
Atlantique (n=7)	33 135 \$	\$0 470 \$	32 000 \$	35 513 \$	(n=3)	20 600 \$	-	60,8 %	-
Québec (n=8)	34 878 \$	\$3 017 \$	40 774 \$	42 270 \$	(n=10)	32 836 \$	32 441 \$	6,2 %	25,7 %
Ontario (n=15)	43 336 \$	\$3 100 \$	35 027 \$	51 000 \$	(n=14)	40 934 \$	40 684 \$	5,9 %	-13,9 %
Prairies (n=11)	33 900 \$	\$1 500 \$	35 027 \$	38 200 \$	(n=14)	32 551 \$	32 484 \$	4,1 %	7,8 %
Ouest/Nord-Ouest (n=9)	35 122 \$	\$4 000 \$	35 000 \$	38 530 \$	(n=6)	36 520 \$	37 100 \$	-3,8 %	-5,7 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=26)	35 407 \$	30 000 \$	35 027 \$	40 000 \$	(n=22)	34 941 \$	35 353 \$	1,3 %	-0,9 %
Arts visuels et médiatiques (n=18)	36 046 \$	32 588 \$	35 000 \$	40 213 \$	(n=18)	29 950 \$	29 372 \$	20,4 %	19,2 %
Organismes de services (n=6)	46 856 \$	36 692 \$	43 385 \$	54 000 \$	(n=8)	45 276 \$	45 338 \$	3,5 %	-4,3 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=69)	51 641 \$	42 000 \$	49 920 \$	60 000 \$	(n=69)	44 706 \$	45 130 \$	15,5 %	10,6 %
<b>Région</b>									
Québec (n=15)	47 501 \$	43 877 \$	49 038 \$	51 610 \$	(n=18)	41 760 \$	42 746 \$	13,7 %	14,7 %
Ontario (n=26)	57 147 \$	44 595 \$	58 022 \$	69 540 \$	(n=19)	50 981 \$	52 005 \$	12,1 %	11,6 %
Prairies (n=14)	46 698 \$	35 000 \$	43 500 \$	51 813 \$	(n=11)	36 772 \$	36 727 \$	27,0 %	18,4 %
Ouest/Nord-Ouest (n=12)	51 637 \$	45 401 \$	50 019 \$	53 875 \$	(n=18)	46 587 \$	45 559 \$	10,8 %	9,8 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=44)	47 915 \$	41 500 \$	48 025 \$	52 625 \$	(n=45)	40 291 \$	40 596 \$	18,9 %	18,3 %
Arts visuels et médiatiques (n=13)	54 181 \$	38 480 \$	45 000 \$	71 396 \$	(n=14)	45 292 \$	47 096 \$	19,6 %	-4,5 %
Organismes de services (n=12)	62 554 \$	50 895 \$	60 783 \$	70 500 \$	(n=10)	63 430 \$	62 780 \$	-1,4 %	-3,2 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=39)	75 552 \$	56 875 \$	75 000 \$	86 250 \$	(n=20)	76 422 \$	74 233 \$	-1,1 %	1,0 %
<b>Région</b>									
Québec (n=5)	67 350 \$	55 750 \$	63 000 \$	75 000 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=16)	69 501 \$	53 250 \$	64 800 \$	87 513 \$	(n=11)	80 564 \$	85 098 \$	-13,7 %	-23,9 %
Prairies (n=12)	83 730 \$	73 750 \$	79 884 \$	87 949 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	89 500 \$	75 000 \$	76 500 \$	91 000 \$	(n=3)	57 867 \$	56 934 \$	54,7 %	34,4 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=33)	77 231 \$	58 000 \$	78 000 \$	87 500 \$	(n=15)	73 337 \$	74 572 \$	5,3 %	4,6 %
Arts visuels et médiatiques (n=4)	68 475 \$	61 188 \$	65 300 \$	72 588 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	191 176 \$	125 000 \$	177 637 \$	240 000 \$	(n=10)	133 637 \$	130 654 \$	43,1 %	36,0 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	240 691 \$	231 109 \$	240 000 \$	266 250 \$	(n=6)	145 099 \$	146 655 \$	65,9 %	63,6 %
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	166 284 \$	107 000 \$	143 819 \$	203 103 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	184 664 \$	121 250 \$	169 319 \$	240 000 \$	(n=10)	133 637 \$	130 654 \$	38,2 %	29,6 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	212 882 \$	179 573 \$	228 145 \$	253 823 \$	-	-	-	-	-

### 1.1.2 Directeur ou gestionnaire des services administratifs

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=4)	43 989 \$	41 594 \$	46 409 \$	47 595 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100.000 \$ à 250.000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=8)	31 513 \$	29 364 \$	30 000 \$	33 857 \$	(n=7)	32 290 \$	32 183 \$	-2,4 %	-6,8 %
<b>Région</b>									
Prairies (n=3)	31 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	31 500 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	31 729 \$	28 728 \$	30 000 \$	34 714 \$	(n=4)	33 758 \$	-	-6,0 %	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=18)	41 222 \$	32 760 \$	42 000 \$	47 000 \$	(n=12)	40 385 \$	39 545 \$	2,1 %	6,2 %
<b>Région</b>									
Québec (n=7)	34 944 \$	30 000 \$	31 395 \$	40 445 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=5)	51 246 \$	47 000 \$	47 000 \$	54 730 \$	(n=4)	38 992 \$	36 888 \$	31,4 %	27,4 %
Prairies (n=3)	45 667 \$	44 500 \$	47 000 \$	47 500 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	41 000 \$	37 000 \$	39 000 \$	44 000 \$	(n=5)	36 258 \$	35 958 \$	13,1 %	8,5 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=11)	44 120 \$	37 391 \$	47 000 \$	48 500 \$	(n=8)	37 825 \$	37 638 \$	16,6 %	24,9 %
Arts visuels et médiatiques (n=4)	33 660 \$	29 060 \$	30 030 \$	37 380 \$	(n=3)	45 339 \$	45 313 \$	-25,8 %	-33,7 %
Organismes de services (n=3)	48 243 \$	45 000 \$	45 000 \$	49 865 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	51 230 \$	48 000 \$	52 000 \$	55 000 \$	(n=7)	50 519 \$	50 762 \$	1,4 %	2,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=7)	53 655 \$	49 000 \$	53 560 \$	57 567 \$	(n=4)	60 134 \$	-	-10,8 %	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	51 259 \$	48 500 \$	52 000 \$	56 500 \$	(n=5)	40 420 \$	40 760 \$	26,8 %	27,6 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	51 131 \$	49 730 \$	53 560 \$	53 747 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=7)</b>	143 297 \$	138 478 \$	162 323 \$	165 400 \$	(n=4)	93 333 \$	98 125 \$	53,5 %	65,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	153 070 \$	145 916 \$	157 839 \$	164 992 \$	(n=3)	105 000 \$	99 167 \$	45,8 %	59,2 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=5)	136 945 \$	123 600 \$	162 323 \$	165 800 \$	(n=4)	93 333 \$	98 125 \$	46,7 %	65,4 %

### 1.1.3 Administrateur ou gestionnaire de bureau

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=4)	35 361 \$	28 193 \$	31 885 \$	39 052 \$	(n=6)	24 527 \$	24 051 \$	44,2 %	32,6 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=8)	26 692 \$	21 300 \$	25 745 \$	29 460 \$	(n=5)	24 208 \$	25 254 \$	10,3 %	1,9 %
<b>Région</b>									
Prairies (n=5)	22 591 \$	19 200 \$	22 000 \$	25 219 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=6)	25 956 \$	19 900 \$	23 610 \$	27 884 \$	(n=4)	23 550 \$	24 800 \$	10,2 %	-4,8 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=18)	36 777 \$	29 000 \$	32 929 \$	40 305 \$	(n=18)	32 186 \$	31 530 \$	14,3 %	4,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=9)	36 491 \$	32 500 \$	35 027 \$	38 220 \$	(n=10)	35 483 \$	34 171 \$	2,8 %	2,5 %
Prairies (n=4)	32 868 \$	23 222 \$	27 354 \$	37 000 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	54 022 \$	39 000 \$	48 000 \$	66 032 \$	(n=4)	27 386 \$	26 532 \$	97,3 %	80,9 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=8)	39 750 \$	27 210 \$	38 165 \$	43 250 \$	(n=7)	33 653 \$	30 322 \$	18,1 %	25,9 %
Arts visuels et médiatiques (n=8)	34 558 \$	28 177 \$	30 600 \$	37 019 \$	(n=8)	29 344 \$	31 393 \$	17,8 %	-2,5 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000,000 \$ à 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	38 447 \$	31 200 \$	39 000 \$	45 000 \$	(n=7)	27 087 \$	26 390 \$	41,9 %	47,8 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	44 339 \$	43 659 \$	45 000 \$	45 035 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=9)	37 623 \$	30 900 \$	38 064 \$	43 994 \$	(n=6)	27 024 \$	26 621 \$	39,2 %	43,0 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=3)</b>	44 177 \$	40 000 \$	40 000 \$	46 265 \$	(n=5)	40 694 \$	42 012 \$	8,6 %	-4,8 %

### 1.1.4 Adjoint administratif

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=6)</b>	32 604 \$	26 000 \$	31 000 \$	35 410 \$	(n=5)	22 165 \$	20 989 \$	4 %	47,7 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	38 637 \$	29 750 \$	34 250 \$	43 137 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	22 120 \$	20 181 \$	26 000 \$	26 000 \$	(n=3)	21 250 \$	19 594 \$	4,1 %	32,7 %
Arts visuels et médiatiques (n=2)	33 940 \$	32 160 \$	33 320 \$	35 410 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=8)</b>	25 145 \$	24 338 \$	25 219 \$	26 125 \$	(n=18)	24 623 \$	23 488 \$	2,1 %	7,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=3)	21 488 \$	19 632 \$	21 750 \$	23 475 \$	(n=5)	26 533 \$	26 382 \$	-19,0 %	-17,6 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts visuels et médiatiques (n=6)	26 405 \$	25 205 \$	25 360 \$	27 375 \$	(n=5)	24 188 \$	23 846 \$	9,2 %	6,3 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=25)</b>	28 493 \$	24 589 \$	27 321 \$	30 577 \$	(n=15)	27 850 \$	27 900 \$	2,3 %	-2,1 %
<b>Région</b>									
Québec (n=7)	25 140 \$	20 947 \$	24 000 \$	28 761 \$	(n=5)	27 176 \$	27 141 \$	-7,5 %	-11,6 %
Ontario (n=9)	28 579 \$	25 019 \$	26 775 \$	28 000 \$	(n=4)	26 550 \$	26 300 \$	7,6 %	1,8 %
Prairies (n=4)	33 354 \$	29 142 \$	32 789 \$	37 000 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	30 707 \$	27 522 \$	30 625 \$	33 810 \$	(n=4)	33 250 \$	33 522 \$	-7,6 %	-8,6 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=17)	27 977 \$	24 000 \$	27 321 \$	30 577 \$	(n=10)	24 386 \$	24 724 \$	14,7 %	10,5 %
Arts visuels et médiatiques (n=5)	29 143 \$	25 019 \$	26 775 \$	27 521 \$	-	-	-	-	-
Organismes de services (n=3)	30 333 \$	27 500 \$	30 000 \$	33 000 \$	(n=3)	33 000 \$	32 667 \$	-8,1 %	-8,2 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=16)</b>	33 706 \$	29 152 \$	33 250 \$	37 750 \$	(n=10)	31 422 \$	31 362 \$	7,3 %	6,0 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	33 187 \$	29 766 \$	36 000 \$	39 250 \$	(n=5)	32 542 \$	32 442 \$	2,0 %	11,0 %
Prairies (n=6)	34 468 \$	29 500 \$	33 500 \$	36 300 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=13)	35 802 \$	31 000 \$	36 000 \$	40 000 \$	(n=7)	31 067 \$	30 982 \$	15,2 %	16,2 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	43 957 \$	37 635 \$	43 731 \$	49 263 \$	(n=9)	34 020 \$	34 696 \$	29,2 %	26,0 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	43 352 \$	36 753 \$	43 257 \$	49 263 \$	(n=5)	34 340 \$	36 574 \$	26,2 %	18,3 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	45 623 \$	37 757 \$	49 000 \$	51 675 \$	(n=9)	34 020 \$	34 696 \$	34,1 %	41,2 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	40 070 \$	36 646 \$	40 545 \$	43 731 \$	-	-	-	-	-

### 1.1.5 Réceptionniste ou commis

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=11)</b>	22 265 \$	16 550 \$	22 750 \$	26 184 \$	(n=11)	25 512 \$	25 139 \$	-12,7 %	-9,5 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	26 000 \$	22 750 \$	23 660 \$	28 080 \$	(n=3)	23 332 \$	-	11,4 %	-
Ontario (n=3)	17 084 \$	15 368 \$	16 813 \$	18 529 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=4)	22 454 \$	15 692 \$	20 166 \$	26 928 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=4)	22 411 \$	16 550 \$	20 691 \$	26 553 \$	(n=6)	25 808 \$	24 972 \$	-13,2 %	-17,1 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	19 332 \$	14 370 \$	16 147 \$	21 110 \$	(n=3)	26 527 \$	26 831 \$	-27,1 %	-39,8 %
Organismes de services (n=4)	25 051 \$	23 205 \$	23 669 \$	25 515 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	30 369 \$	26 410 \$	29 142 \$	33 540 \$	(n=5)	22 010 \$	21 628 \$	38,0 %	34,7 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	28 301 \$	26 951 \$	28 402 \$	29 701 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=3)	31 361 \$	27 776 \$	29 142 \$	33 836 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=7)	30 830 \$	26 500 \$	30 870 \$	34 970 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	31 084 \$	26 125 \$	30 935 \$	35 685 \$	(n=3)	22 700 \$	22 154 \$	36,9 %	39,6 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	27 985 \$	27 406 \$	28 402 \$	28 772 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	29 711 \$	25 250 \$	31 099 \$	32 730 \$	(n=8)	24 298 \$	24 598 \$	22,3 %	26,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	30 046 \$	26 269 \$	31 719 \$	32 730 \$	(n=5)	26 544 \$	26 076 \$	13,2 %	21,6 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	30 279 \$	27 840 \$	30 680 \$	32 919 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=8)	28 805 \$	24 880 \$	28 340 \$	32 190 \$	(n=8)	24 298 \$	24 598 \$	18,5 %	15,2 %

## 1.2 Finances et comptabilité

### 1.2.1 Directeur ou gestionnaire des finances

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=5)</b>	35 779 \$	31 838 \$	35 000 \$	39 000 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Québec (n=4)	38 469 \$	34 210 \$	37 000 \$	41 259 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	40 679 \$	37 000 \$	39 000 \$	43 518 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=9)</b>	49 239 \$	40 000 \$	50 000 \$	57 000 \$	(n=5)	44 274 \$	44 674 \$	11,2 %	11,9 %
<b>Région</b>									
Prairies (n=5)	51 909 \$	40 000 \$	55 000 \$	57 000 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=8)	51 668 \$	41 875 \$	52 500 \$	58 074 \$	(n=4)	42 093 \$	42 593 \$	22,7 %	23,3 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=9)</b>	96 546 \$	80 700 \$	101 400 \$	113 000 \$	(n=7)	80 648 \$	77 510 \$	19,7 %	30,8 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	111 362 \$	110 000 \$	113 000 \$	117 000 \$	(n=5)	81 508 \$	77 051 \$	36,6 %	46,7 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	96 459 \$	76 000 \$	101 400 \$	113 500 \$	(n=7)	80 648 \$	77 510 \$	19,6 %	30,8 %

## 1.2.2 Agent des finances

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=3)	19 265 \$	18 389 \$	19 265 \$	20 140 \$	(n=4)	24 877 \$	24 908 \$	-22,6 %	-22,7 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=21)</b>	45 407 \$	36 500 \$	45 535 \$	56 043 \$	(n=19)	29 521 \$	30 212 \$	53,8 %	50,7 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	44 314 \$	38 449 \$	40 398 \$	48 220 \$	(n=6)	28 773 \$	31 724 \$	54,0 %	27,3 %
Ontario (n=6)	57 758 \$	54 742 \$	59 458 \$	63 749 \$	(n=5)	30 452 \$	29 127 \$	89,7 %	104,1 %
Prairies (n=5)	28 687 \$	23 993 \$	26 270 \$	28 372 \$	(n=3)	16 867 \$	17 400 \$	70,1 %	51,0 %
Ouest/Nord-Ouest (n=5)	54 103 \$	45 535 \$	49 178 \$	63 749 \$	(n=5)	37 084 \$	36 656 \$	45,9 %	34,2 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=11)	38 903 \$	26 183 \$	40 398 \$	45 535 \$	(n=11)	27 809 \$	28 462 \$	39,9 %	41,9 %
Arts visuels et médiatiques (n=4)	46 805 \$	38 092 \$	48 600 \$	57 313 \$	(n=4)	26 030 \$	25 412 \$	79,8 %	91,2 %
Organismes de services (n=6)	56 398 \$	54 961 \$	59 896 \$	63 749 \$	(n=4)	37 725 \$	39 183 \$	49,5 %	52,9 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=17)</b>	43 344 \$	35 100 \$	41 000 \$	52 540 \$	(n=9)	33 396 \$	33 112 \$	29,8 %	23,8 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	29 887 \$	24 330 \$	25 000 \$	33 000 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=5)	45 239 \$	35 100 \$	39 780 \$	52 540 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=5)	46 518 \$	38 249 \$	45 535 \$	51 000 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	47 102 \$	39 399 \$	48 454 \$	56 157 \$	(n=3)	32 533 \$	31 683 \$	44,8 %	52,9 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=15)	45 880 \$	37 065 \$	42 032 \$	53 708 \$	(n=6)	34 343 \$	33 919 \$	33,6 %	23,9 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=8)</b>	52 874 \$	36 863 \$	54 500 \$	64 660 \$	(n=6)	44 365 \$	42 531 \$	19,2 %	28,1 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	64 608 \$	59 000 \$	63 300 \$	68 739 \$	(n=5)	38 332 \$	38 117 \$	68,5 %	66,1 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	54 891 \$	40 600 \$	59 000 \$	66 020 \$	(n=6)	44 365 \$	42 530 \$	23,7 %	38,7 %

### 1.3 Marketing, communications et développement

#### 1.3.1 Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications

##### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=7)</b>	36 055 \$	28 788 \$	33 359 \$	35 714 \$	(n=4)	29 858 \$	-	20,8 %	-
<b>Région</b>									
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	38 260 \$	27 584 \$	31 511 \$	42 187 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=4)	39 952 \$	31 587 \$	34 894 \$	43 258 \$	-	-	-	-	-

##### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=15)</b>	36 437 \$	29 196 \$	37 000 \$	42 316 \$	(n=19)	32 632 \$	32 790 \$	11,7 %	12,8 %
<b>Région</b>									
Québec (n=6)	29 869 \$	24 773 \$	27 291 \$	34 623 \$	(n=6)	32 239 \$	32 116 \$	-7,4 %	-15,0 %
Ontario (n=4)	40 921 \$	39 975 \$	43 392 \$	44 338 \$	(n=6)	33 144 \$	34 447 \$	23,5 %	26,0 %
Prairies (n=3)	42 875 \$	37 313 \$	38 625 \$	46 313 \$	(n=3)	30 500 \$	30 167 \$	40,6 %	28,0 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	32 977 \$	27 191 \$	32 963 \$	39 656 \$	(n=10)	32 627 \$	32 247 \$	1,1 %	2,2 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	44 595 \$	39 892 \$	43 784 \$	48 892 \$	(n=4)	25 081 \$	25 537 \$	77,8 %	71,5 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=31)</b>	46 445 \$	38 000 \$	45 000 \$	51 500 \$	(n=11)	36 176 \$	36 578 \$	28,4 %	23,0 %
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	40 218 \$	36 327 \$	38 000 \$	43 000 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=12)	45 934 \$	37 500 \$	43 066 \$	57 207 \$	(n=5)	37 800 \$	37 800 \$	21,5 %	13,9 %
Prairies (n=11)	48 059 \$	40 500 \$	45 000 \$	50 500 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	53 500 \$	48 750 \$	50 000 \$	56 500 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=27)	46 666 \$	38 000 \$	45 000 \$	51 500 \$	(n=9)	35 103 \$	35 595 \$	32,9 %	26,4 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	44 939 \$	39 000 \$	40 000 \$	48 408 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	92 110 \$	70 000 \$	87 000 \$	108 500 \$	(n=10)	80 430 \$	80 816 \$	14,5 %	7,7 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=7)	109 732 \$	93 500 \$	108 500 \$	140 000 \$	(n=6)	83 080 \$	86 673 \$	32,1 %	25,2 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	81 333 \$	70 000 \$	70 000 \$	87 000 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	89 563 \$	70 000 \$	79 750 \$	106 375 \$	(n=10)	80 430 \$	80 816 \$	11,4 %	-1,3 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	100 600 \$	85 900 \$	104 000 \$	117 000 \$	-	-	-	-	-

### 1.3.2 Coordonnateur des communications

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=3)</b>	33 850 \$	28 008 \$	35 000 \$	40 268 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	33 850 \$	28 008 \$	35 000 \$	40 268 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=4)</b>	34 146 \$	26 780 \$	29 412 \$	36 778 \$	(n=6)	25 893 \$	27 036 \$	31,9 %	8,8 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	37 122 \$	29 412 \$	31 524 \$	42 032 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=20)</b>	33 508 \$	27 311 \$	31 500 \$	36 250 \$	(n=14)	27 654 \$	27 647 \$	21,2 %	13,9 %
<b>Région</b>									
Québec (n=6)	31 012 \$	27 305 \$	28 661 \$	33 375 \$	(n=7)	27 294 \$	27 498 \$	13,6 %	4,2 %
Ontario (n=7)	31 865 \$	25 445 \$	30 399 \$	36 321 \$	(n=3)	28 581 \$	-	11,5 %	-
Prairies (n=4)	31 875 \$	30 375 \$	32 750 \$	34 250 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	43 963 \$	37 923 \$	45 535 \$	50 789 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=12)	33 794 \$	25 794 \$	30 310 \$	39 768 \$	(n=9)	27 025 \$	28 058 \$	25,0 %	8,0 %
Arts visuels et médiatiques (n=6)	32 153 \$	27 494 \$	29 756 \$	34 125 \$	(n=3)	26 122 \$	26 202 \$	23,1 %	13,6 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=15)</b>	35 515 \$	30 500 \$	35 000 \$	40 998 \$	(n=8)	35 403 \$	35 478 \$	0,3 %	-1,3 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	35 083 \$	31 875 \$	38 250 \$	40 399 \$	(n=3)	37 250 \$	38 500 \$	-5,8 %	-0,6 %
Prairies (n=4)	39 184 \$	35 000 \$	38 100 \$	42 284 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=13)	36 286 \$	34 000 \$	37 500 \$	41 132 \$	(n=6)	33 124 \$	34 270 \$	9,5 %	9,4 %

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	49 161 \$	40 000 \$	43 707 \$	60 080 \$	(n=8)	40 800 \$	41 651 \$	20,5 %	4,9 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=7)	52 115 \$	40 750 \$	43 707 \$	66 500 \$	(n=5)	47 004 \$	47 005 \$	10,9 %	-7,0 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	54 093 \$	51 100 \$	57 200 \$	58 640 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	50 901 \$	41 625 \$	44 354 \$	63 050 \$	(n=8)	40 800 \$	41 651 \$	24,8 %	6,5 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	43 360 \$	35 000 \$	40 000 \$	50 040 \$	-	-	-	-	-

### 1.3.3 Coordonnateur du marketing

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=7)</b>	30 062 \$	27 671 \$	28 600 \$	33 250 \$	(n=9)	26 398 \$	26 465 \$	13,9 %	8,1 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	28 930 \$	26 416 \$	28 311 \$	30 825 \$	(n=6)	25 036 \$	25 697 \$	15,6 %	10,2 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=6)	30 403 \$	27 641 \$	28 800 \$	35 375 \$	(n=7)	28 867 \$	28 600 \$	5,3 %	0,7 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	37 696 \$	32 650 \$	39 898 \$	41 783 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Ontario (n=8)	36 770 \$	30 000 \$	38 000 \$	42 197 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=9)	38 417 \$	37 000 \$	40 795 \$	42 000 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	48 599 \$	39 250 \$	47 750 \$	50 980 \$	(n=7)	37 596 \$	36 225 \$	29,3 %	31,8 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	50 167 \$	39 250 \$	44 500 \$	55 000 \$	(n=5)	41 735 \$	39 815 \$	20,2 %	11,8 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	49 740 \$	38 090 \$	49 000 \$	53 500 \$	(n=7)	37 596 \$	36 225 \$	32,3 %	35,3 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	45 935 \$	43 250 \$	46 500 \$	48 903 \$	-	-	-	-	-

### 1.3.4 Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=6)</b>	41 313 \$	25 728 \$	42 166 \$	48 104 \$	(n=12)	37 137 \$	37 444 \$	11,2 %	12,6 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	46 908 \$	36 798 \$	46 169 \$	56 279 \$	(n=7)	36 000 \$	36 334 \$	30,3 %	27,1 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=5)	45 517 \$	42 032 \$	42 300 \$	50 038 \$	(n=7)	37 334 \$	38 323 \$	21,9 %	10,4 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=23)</b>	56 919 \$	47 250 \$	55 000 \$	61 950 \$	(n=9)	45 525 \$	44 970 \$	25,0 %	22,3 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=9)	57 002 \$	46 000 \$	60 000 \$	66 551 \$	(n=4)	51 750 \$	-	10,1 %	-
Prairies (n=8)	56 165 \$	46 400 \$	53 000 \$	56 775 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=4)	58 875 \$	49 375 \$	54 000 \$	63 500 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=20)	57 854 \$	47 875 \$	55 000 \$	63 213 \$	(n=8)	40 591 \$	39 966 \$	42,5 %	37,6 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=11)</b>	124 096 \$	85 000 \$	125 460 \$	148 500 \$	(n=9)	75 422 \$	76 364 \$	64,5 %	64,3 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	161 933 \$	145 500 \$	148 500 \$	154 500 \$	(n=5)	85 500 \$	88 501 \$	89,4 %	67,8 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	98 487 \$	85 000 \$	110 000 \$	117 730 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=9)	123 340 \$	60 000 \$	125 460 \$	150 000 \$	(n=9)	75 422 \$	76 364 \$	63,5 %	64,3 %

### 1.3.5 Coordonnateur du développement

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=5)</b>	46 518 \$	41 200 \$	45 535 \$	50 038 \$	(n=6)	35 583 \$	36 045 \$	30,7 %	26,3 %
<b>Région</b>									
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	47 117 \$	42 768 \$	45 535 \$	50 675 \$	(n=3)	34 720 \$	33 663 \$	35,7 %	35,3 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=4)	48 147 \$	44 451 \$	47 787 \$	51 483 \$	(n=4)	33 379 \$	32 996 \$	44,2 %	44,8 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=13)</b>	38 894 \$	35 623 \$	37 000 \$	40 000 \$	(n=6)	31 200 \$	31 000 \$	24,7 %	19,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	39 750 \$	35 000 \$	38 000 \$	42 750 \$	(n=3)	33 000 \$	32 334 \$	20,5 %	17,5 %
Prairies (n=6)	38 104 \$	35 967 \$	37 250 \$	39 375 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=10)	39 262 \$	35 717 \$	37 250 \$	40 000 \$	(n=5)	29 750 \$	29 800 \$	32,0 %	25,0 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	37 667 \$	34 000 \$	36 000 \$	40 500 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	47 886 \$	36 025 \$	45 000 \$	54 827 \$	(n=10)	43 930 \$	42 787 \$	9,0 %	5,2 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	49 911 \$	35 700 \$	40 000 \$	68 000 \$	(n=6)	48 134 \$	44 370 \$	3,7 %	-9,8 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	45 435 \$	42 500 \$	50 000 \$	50 653 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	48 157 \$	36 350 \$	40 000 \$	59 000 \$	(n=10)	43 930 \$	42 787 \$	9,6 %	-6,5 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	47 254 \$	42 881 \$	51 306 \$	53 653 \$	-	-	-	-	-

## 1.4 Ressources humaines

### 1.4.1 Directeur ou gestionnaire des ressources humaines

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003		Variation			
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=4)	93 075 \$	86 075 \$	94 500 \$	101 500 \$	(n=5)	66 900 \$	67 780 \$	39,1 %	39,4 %
Région									
Ontario (n=3)	94 767 \$	90 650 \$	101 000 \$	102 000 \$	(n=3)	65 667 \$	66 002 \$	44,3 %	53,0 %

### 1.4.2 Coordonnateur des ressources humaines

Pas de données disponibles

## 1.5 Technologies de l'information

### 1.5.1 Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=4)	38 350 \$	32 753 \$	34 335 \$	39 932 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts visuels et médiatiques (n=4)	38 350 \$	32 753 \$	34 335 \$	39 932 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=5)	73 100 \$	70 000 \$	75 000 \$	77 000 \$	(n=5)	70 673 \$	67 732 \$	3,4 %	10,7 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	73 875 \$	71 625 \$	76 000 \$	78 250 \$	(n=4)	70 230 \$	64 485 \$	5,2 %	17,9 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=4)	72 125 \$	67 875 \$	72 500 \$	76 750 \$	(n=5)	70 673 \$	67 732 \$	2,1 %	7,0 %

## 1.5.2 Technicien en technologies de l'information

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=5)</b>	24 335 \$	15 132 \$	21 000 \$	29 500 \$	(n=5)	19 315 \$	21 052 \$	26,0 %	-0,2 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts visuels et médiatiques (n=4)	19 911 \$	14 851 \$	18 066 \$	23 125 \$	-	-	-	-	-

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=5)</b>	34 517 \$	28 500 \$	33 280 \$	35 202 \$	(n=4)	30 579 \$	30 987 \$	12,9 %	7,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=3)	36 295 \$	30 818 \$	33 280 \$	40 265 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts visuels et médiatiques (n=3)	32 279 \$	30 818 \$	33 280 \$	34 241 \$	(n=3)	27 439 \$	27 149 \$	17,6 %	22,6 %

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=6)</b>	47 198 \$	36 020 \$	44 019 \$	64 800 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Ontario (n=3)	59 703 \$	54 527 \$	70 054 \$	70 054 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=6)	47 198 \$	36 020 \$	44 019 \$	64 800 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=7)</b>	44 329 \$	43 500 \$	45 000 \$	47 500 \$	(n=7)	44 323 \$	43 743 \$	0,0 %	2,9 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	41 000 \$	39 500 \$	43 500 \$	45 000 \$	(n=5)	40 522 \$	39 709 \$	1,2 %	9,5 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=5)	43 400 \$	45 000 \$	45 000 \$	47 000 \$	(n=7)	44 323 \$	43 743 \$	-2,1 %	2,9 %

## 1.6 Autres

### 1.6.1 Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=3)</b>	34 359 \$	25 038 \$	33 000 \$	43 000 \$	(n=6)	31 149 \$	31 149 \$	10,3 %	5,9 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	34 359 \$	25 038 \$	33 000 \$	43 000 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=6)</b>	42 516 \$	27 015 \$	38 250 \$	54 000 \$	(n=3)	46 442 \$	45 382 \$	-8,5 %	-15,7 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=5)	42 019 \$	25 520 \$	31 500 \$	57 000 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008			Salaire de base 2003			Variation		
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=4)</b>	80 414 \$	66 164 \$	84 500 \$	98 750 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	80 414 \$	66 164 \$	84 500 \$	98 750 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	93 000 \$	84 500 \$	95 000 \$	102 500 \$	-	-	-	-	-

## 1.6.2 Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes

Précisons que ce poste n'a pas été évalué en 2003.

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=12)</b>	34 563 \$	30 210 \$	33 982 \$	38 271 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Atlantique (n=3)	41 751 \$	33 484 \$	36 028 \$	47 156 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=4)	39 051 \$	32 375 \$	38 750 \$	45 426 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=3)	23 662 \$	17 761 \$	28 022 \$	31 743 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=3)	29 889 \$	21 482 \$	35 465 \$	41 084 \$	-	-	-	-	-
Arts visuels et médiatiques (n=6)	35 931 \$	28 751 \$	33 229 \$	35 900 \$	-	-	-	-	-
Organismes de services (n=3)	36 500 \$	32 250 \$	32 500 \$	38 750 \$	-	-	-	-	-

### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=23)</b>	37 693 \$	32 875 \$	36 050 \$	42 760 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Québec (n=3)	26 033 \$	22 800 \$	30 000 \$	31 250 \$	-	-	-	-	-
Ontario (n=9)	42 855 \$	39 925 \$	42 080 \$	46 525 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=5)	36 000 \$	35 000 \$	35 000 \$	35 000 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=6)	36 330 \$	35 045 \$	36 050 \$	42 356 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=9)	33 889 \$	33 000 \$	35 027 \$	41 860 \$	-	-	-	-	-
Arts visuels et médiatiques (n=7)	37 806 \$	35 000 \$	35 100 \$	40 950 \$	-	-	-	-	-
Organismes de services (n=7)	41 874 \$	31 875 \$	42 071 \$	45 738 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=16)</b>	51 369 \$	41 975 \$	51 550 \$	60 350 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	48 363 \$	44 046 \$	44 917 \$	52 862 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=5)	53 254 \$	48 100 \$	59 772 \$	61 400 \$	-	-	-	-	-
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	65 354 \$	57 500 \$	60 000 \$	70 531 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=13)	54 189 \$	45 000 \$	55 483 \$	61 400 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=8)</b>	77 450 \$	49 200 \$	79 000 \$	96 050 \$	-	-	-	-	-
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	81 660 \$	50 000 \$	88 000 \$	100 700 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=6)	79 183 \$	52 600 \$	79 000 \$	97 525 \$	-	-	-	-	-

### 1.6.3 Coordonnateur des membres et des bénévoles

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=12)</b>	28 682 \$	26 000 \$	27 400 \$	28 000 \$	(n=11)	24 904 \$	25 174 \$	15,2 %	8,8 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	27 805 \$	26 345 \$	27 411 \$	27 875 \$	(n=4)	25 549 \$	25 742 \$	8,8 %	6,5 %
Prairies (n=5)	28 807 \$	21 857 \$	27 400 \$	27 500 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	25 889 \$	25 647 \$	26 671 \$	27 425 \$	(n=5)	25 549 \$	25 742 \$	1,3 %	3,6 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	34 952 \$	28 928 \$	36 000 \$	41 500 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=9)</b>	30 514 \$	28 000 \$	30 000 \$	36 988 \$	(n=5)	30 480 \$	30 740 \$	0,1 %	-2,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=5)	29 359 \$	28 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	(n=3)	30 900 \$	31 734 \$	-5,0 %	-5,5 %
Ouest/Nord-Ouest (n=3)	31 335 \$	28 502 \$	36 988 \$	36 994 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=8)	30 828 \$	27 509 \$	31 913 \$	36 991 \$	(n=3)	27 935 \$	28 667 \$	10,4 %	11,3 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=6)</b>	40 189 \$	33 056 \$	40 313 \$	46 500 \$	(n=9)	34 673 \$	35 857 \$	15,9 %	12,4 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=4)	39 956 \$	36 769 \$	40 313 \$	43 500 \$	(n=8)	36 054 \$	37 214 \$	10,8 %	8,3 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=4)	39 656 \$	36 469 \$	40 313 \$	43 500 \$	(n=9)	34 673 \$	35 857 \$	14,4 %	12,4 %

#### 1.6.4 Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation

##### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=9)</b>	38 966 \$	34 580 \$	41 000 \$	44 200 \$	(n=12)	39 277 \$	38 367 \$	-0,8 %	6,9 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=3)	39 809 \$	38 714 \$	41 000 \$	41 500 \$	(n=6)	46 999 \$	45 892 \$	-15,3 %	-10,7 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=5)	37 746 \$	34 580 \$	36 427 \$	42 000 \$	(n=4)	40 675 \$	37 596 \$	-7,2 %	-3,1 %
Arts visuels et médiatiques (n=3)	38 498 \$	31 748 \$	41 000 \$	46 500 \$	(n=4)	37 536 \$	37 536 \$	2,6 %	9,2 %

##### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=14)</b>	40 473 \$	33 250 \$	37 355 \$	47 175 \$	(n=4)	36 290 \$	35 344 \$	11,5 %	5,7 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=7)	41 487 \$	33 500 \$	38 311 \$	49 000 \$	-	-	-	-	-
Prairies (n=4)	46 054 \$	42 850 \$	46 450 \$	49 654 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=11)	40 938 \$	32 000 \$	36 400 \$	51 408 \$	-	-	-	-	-
Arts visuels et médiatiques (n=3)	38 770 \$	36 655 \$	38 311 \$	40 655 \$	-	-	-	-	-

##### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=10)</b>	59 265 \$	42 547 \$	50 000 \$	70 818 \$	(n=7)	57 314 \$	56 271 \$	3,4 %	-11,1 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=6)	58 359 \$	45 000 \$	59 000 \$	70 818 \$	(n=5)	65 500 \$	62 501 \$	-10,9 %	-5,6 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=8)	54 449 \$	43 000 \$	50 000 \$	70 273 \$	(n=7)	57 314 \$	56 271 \$	-5,0 %	-11,1 %

### 1.6.5 Coordonnateur de l'éducation et de l'animation

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=4)	33 691 \$	31 174 \$	35 027 \$	36 876 \$	-	-	-	-	-

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=14)	29 885 \$	21 938 \$	28 466 \$	39 741 \$	(n=16)	25 648 \$	26 404 \$	16,5 %	7,8 %
<b>Région</b>									
Québec (n=5)	25 787 \$	21 840 \$	22 180 \$	24 018 \$	(n=4)	28 096 \$	-	-8,2 %	-
Prairies (n=5)	28 358 \$	21 857 \$	28 918 \$	30 000 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=6)	28 663 \$	21 307 \$	25 549 \$	36 453 \$	(n=9)	23 871 \$	23 760 \$	20,1 %	7,5 %
Arts visuels et médiatiques (n=6)	30 290 \$	23 396 \$	29 006 \$	37 500 \$	(n=5)	25 611 \$	27 737 \$	18,3 %	4,6 %

#### Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$

Poste	Salaire de base 2008				Salaire de base 2003			Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile	(N)	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
National (n=19)	31 302 \$	24 389 \$	30 060 \$	35 350 \$	(n=7)	30 144 \$	30 445 \$	3,8 %	-1,3 %
<b>Région</b>									
Ontario (n=8)	34 997 \$	28 000 \$	29 120 \$	42 000 \$	(n=3)	33 900 \$	-	3,2 %	-
Prairies (n=6)	27 270 \$	21 345 \$	28 000 \$	34 250 \$	-	-	-	-	-
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=14)	31 152 \$	24 130 \$	31 762 \$	36 050 \$	(n=3)	29 000 \$	26 250 \$	7,4 %	21,0 %
Arts visuels et médiatiques (n=4)	27 975 \$	28 000 \$	28 013 \$	29 120 \$	-	-	-	-	-

**Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Poste	Salaire de base 2008				(N)	Salaire de base 2003		Variation	
	Moyenne réelle	25 <sup>e</sup> centile	50 <sup>e</sup> centile	75 <sup>e</sup> centile		Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne réelle	50 <sup>e</sup> centile
<b>National (n=9)</b>	35 454 \$	28 622 \$	36 498 \$	40 040 \$	(n=5)	34 709 \$	35 827 \$	2,1 %	1,9 %
<b>Ontario (n=6)</b>									
Ontario (n=6)	34 290 \$	30 217 \$	35 749 \$	37 250 \$	(n=4)	33 996 \$	35 394 \$	0,9 %	1,0 %
<b>Discipline artistique</b>									
Arts littéraires et arts de la scène (n=7)	33 040 \$	26 921 \$	35 000 \$	38 770 \$	(n=5)	34 709 \$	35 827 \$	-4,8 %	-2,3 %

# Annexe B – Profils des postes repères

## Postes de gestion générale

### Directeur administratif ou directeur général

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.

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

### Directeur ou gestionnaire des 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 oeuvre des politiques et des plans relatifs aux activités.

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

### Administrateur ou gestionnaire 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 des 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.

### Réceptionniste ou commis

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.

## Finances et comptabilité

### Directeur ou gestionnaire des finances

Personne chargée principalement de l'élaboration et du contrôle de la mise en oeuvre 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 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 comptable, aide comptable, contrôleur.

## Marketing, communications et développement

### Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications

Personne chargée principalement du marketing et des communications, notamment élaborer et diriger la mise en oeuvre 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 marketing et le développement sont souvent réunis dans un seul poste.

### Coordonnateur des communications

Personne chargée de mettre en oeuvre 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 des relations publiques, agent des relations avec les médias, réviseur/rédacteur.

### Coordonnateur du marketing

Personne chargée de mettre en oeuvre les plans de marketing 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.

### Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler de la mise en oeuvre 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 marketing et le développement sont souvent réunis dans un seul poste.

### **Coordonnateur du développement**

Personne chargée de mettre en oeuvre 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.

## **Ressources humaines**

### **Directeur ou gestionnaire des ressources humaines**

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler la mise en oeuvre 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.

### **Coordonnateur des ressources humaines**

Personne chargée de mettre en oeuvre 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.

## **Technologies de l'information**

### **Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information**

Personne chargée principalement d'élaborer et de contrôler la mise en oeuvre 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.

### **Technicien en technologies 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.

## **Autres**

### **Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles**

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.

Le service 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.

### **Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes**

Personne chargée de contrôler la mise en œuvre de projets et de programmes. Voici un éventail de ses fonctions : diriger ou superviser des projets et des programmes selon le mandat de l'organisation, organiser des rencontres, contracter, établir des agendas et des objectifs, etc.

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.

### **Coordonnateur des membres et des bénévoles**

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.

### **Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation**

Personne chargée principalement d'établir et de contrôler la mise en oeuvre 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 marketing 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 marketing ou de communications, ou à un poste de programmation artistique non inclus dans ces descriptions.

### **Coordonnateur de l'éducation et de l'animation**

Personne chargée de mettre en oeuvre 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 C – Questionnaire

In total, 218 of organizations across the country participated in this study.

<b>Cultural Compensation Study for Management and Administration</b>	
<b>Section 1 - Organization Profile</b>	
Organization Name	_____
Contact Name	_____ Telephone No. _____
Title	_____ Fax. No. _____
e-Mail	_____
Mailing Address	_____ _____ _____
Location of Head Office	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 20px; display: inline-block;"></div>
Organization Size*	Full-Time (Permanent) Employees _____ Annual Operating Budget \$ _____
	Full-Time (Contract, including seasonal) _____
	Part-Time (Permanent) Employees _____
	Part-Time (Contract, including seasonal) _____ Number of Volunteers _____
	Total _____ Total Volunteer Hours/Week _____
Type of Organization	<input type="checkbox"/> Theatre <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Media Arts</span> <input type="checkbox"/> Dance <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Interdisciplinary and Performance Art</span> <input type="checkbox"/> Music <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Art Gallery</span> <input type="checkbox"/> Festivals (including Literary) <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Service Organization</span> <input type="checkbox"/> Artist-Run Centre <span style="margin-left: 150px;"><input type="checkbox"/> Other (specify) _____</span>
<p><b>*Employee Status Definitions:</b></p> <p>Full-Time: Paid employees who work at least 30 hours per week for MORE than 6 consecutive months.</p> <p>Seasonal: Paid employees who work at least 30 hours per week for LESS than 6 consecutive months.</p> <p>Part-Time: Paid employees who work less than 30 hours per week.</p>	
<p><b>ONCE YOU HAVE COMPLETED THE STUDY PLEASE RETURN BY E-MAIL TO CULTURALSECTORSTUDY@DELOITTE.CA</b></p>	

## Section 2 - Study Positions and Clusters

### INSTRUCTIONS

This study is organized into clusters or groupings of positions, as illustrated below. To determine the positions for which you might be able to provide information, please review the listed positions and proceed to Section 3, Position Profiles, for descriptions of the relevant position profiles. To ensure that appropriate position matches are made, please read and consider the position profiles carefully, as opposed to relying solely on position titles. For example, although the actual title may be Director, Finance, depending on job content, the best position match may be Director/Manager, Administrative Services. Where there is overlap between the specified positions, please provide information on the one position that best represents the role (i.e. the position that encompasses the majority of duties). We would ask that you read the position profiles and indicate in the space provided on the data collection tool the quality of the match. "Quality of Match" refers to whether the position you have selected as a match is less than, equal to or greater than the benchmark position in terms of roles and responsibilities.

Please feel free to provide any additional comments, either separately or directly on the data collection tool, to assist in developing strong matches. We also understand that smaller organizations may only have one or two employees who perform the duties of many of the listed positions. Accordingly, please provide information on those one or two relevant positions.

Once you have identified possible matching positions for study completion, please go to Section 4, Study Template: Base Pay, Rewards and Recognition, Benefits, and provide the requested information, if applicable.

Finally, please fill out Section 5, Human Resources Issues, to complete the study.

#### I. General Management

Executive Director/General Manager  
Director/Manager, Administrative Services  
Office Administrator/Manager  
Administrative Assistant  
Receptionist/Clerk

#### II. Finance & Accounting

Director/Manager, Finance  
Finance Officer

#### III. Marketing/Communications/Development

Director/Manager, Marketing/Communications  
Communications Coordinator  
Marketing Coordinator  
Director/Manager, Development (Fundraising)  
Development Coordinator

#### IV. Human Resources

Director/Manager, Human Resources  
Human Resources Coordinator

#### V. Information Technology

Director/Manager, Information Technology  
IT Technician

#### VI. Other

Director/Manager, Membership and/or Volunteer Relations  
Director/Manager, Projects/Programs  
Membership/Volunteer Coordinator  
Director/Manager, Education/Outreach  
Education/Outreach Coordinator

## Section 3 - Position Profiles

### I. General Management

#### **Executive Director/General Manager**

Senior-most administrative position in organization, reporting directly to the Board of Directors. Has primary responsibility for the sound and efficient operation of the organization, in particular its overall administrative and financial development and operation. Leads the development of strategies and policies. Plans and directs all facets of administration, which may include financial planning and control, facility management, marketing, development, government/funder relations, public relations, audience services, staff relations, contract negotiations. Often represents the organization externally with funding bodies and the artistic community.

Titles may include: Executive Director, General Manager, President/CEO, Executive Producer, Administrative Director, Coordinator, Administrative Coordinator, Managing Director, Company Manager, Business Manager, Director of Operations, etc.

In smaller organizations, the senior administrator may have few or no subordinate staff or any middle layer "management positions".

#### **Director/Manager, Administrative Services**

Has primary responsibility for managing and coordinating organizational operations within and across several functional areas. Scope of responsibility may include directing or overseeing areas such as finance, human resources, office administration, information technology. Develops and controls the implementation of operational plans and policies.

Position is often titled "Administration and Finance".

#### **Office Administrator/Manager**

Responsible for supervising the efficient operation of administrative services within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include coordinating and supervising the activities of office staff, maintaining office equipment and supplies, and ensuring the orderly performance of administrative functions.

#### **Administrative Assistant**

Responsible for providing direct administrative support to an individual or group, normally managers. Scope of responsibility may include generating memos, agendas and reports, assembling and analyzing confidential information, coordinating meetings and travel arrangements, and providing broad administrative support.

#### **Receptionist/Clerk**

Responsible for performing a variety of semi-routine clerical activities or a series of specialized clerical activities. Scope of responsibility may include directing visitors, maintaining files and records, directing calls, processing documents, preparing reports, maintaining files, coordinating supplies.

### II. Finance & Accounting

#### **Director/Manager, Finance**

Has primary responsibility for developing and controlling the implementation of financial policies, procedures and plans. Scope of responsibility may include directing or overseeing financial planning and control, budgeting, financial decision-making, maintaining accounting records, overseeing/approving expenditures, preparing financial statements.

Position is often titled "Administration and Finance".

#### **Finance Officer**

Responsible for administering financial and/or accounting procedures within guidelines and policies set by management. Scope of responsibilities may include maintaining accounting records, preparing financial statements, performing financial analysis, overseeing expenditures, remitting required payments, etc. Specific titles might include accounting officer, bookkeeper, comptroller.

### III. Marketing/Communications/Development

#### **Director/Manager, Marketing/Communications**

Has primary responsibility for marketing/communication. Develops and controls the implementation of marketing and communication campaigns, strategies and plans. Scope of responsibility may include directing or overseeing marketing strategies, market research, rental and sale campaigns, promotion and promotional materials in various media as well overseeing communications with public, media and other stakeholders.

Marketing and development are frequently combined in a single position.

#### **Communications Coordinator**

Responsible for implementing communications plans within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include liaising with media and specific interest groups, preparing and distributing speeches, articles and other publications, responding to public and media inquiries. Specific titles might include publicist, PR officer, media relations officer, editor/writer.

#### **Marketing Coordinator**

Responsible for implementing established marketing plans within guidelines/policies set by management. Scope of responsibilities may include conducting and analyzing market research, preparing and distributing promotion materials, working with specific community groups to promote the organization and help develop audiences.

**Director/Manager, Development (Fundraising)**

Has primary responsibility for developing and controlling the implementation of development policies and plans, overseeing and directing the organization's fundraising activities. Scope of responsibilities may include directing or overseeing campaigns to secure financial support from individuals, corporations, foundations and the like, member and donor initiatives, sponsorship development, patron services, capital programs and fundraising events.

Development and marketing are frequently combined in one position.

**Development Coordinator**

Responsible for implementing established development plans within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include fundraising functions in general or (in larger organizations) specific areas such as major gifts, planned giving, annual fund, sponsorship development, etc.

**IV. Human Resources****Director/Manager, Human Resources**

Has primary responsibility for developing and controlling the implementation of human resource policies, plans and procedures. Scope of responsibility may include directing or overseeing job design, planning, labour relations, performance management, contractual agreements, job analysis, recruitment, selection, compensation, training and health and safety.

This position is rare except in large or government-operated arts organizations.

**Human Resources Coordinator**

Responsible for implementing established HR plans within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include labour relations, artists' relations, contracts, and payroll, copyright, job analysis, recruitment, selection, training and compensation reviews, and providing internal advice on the application of HR policies and practices. Few arts organizations have this position.

**V. Information Technology****Director/Manager, Information Technology**

Has primary responsibility for developing and controlling the implementation of information technology policies, procedures and plans. Scope of responsibility may include directing or overseeing information technology analysis, design, acquisition/development, applications programming, network and database administration, and hardware and systems maintenance.

Except in large arts organizations, this position is rare, and website management and very basic IT responsibilities are joined with other position functions such as communications or member services.

**IT Technician**

Responsible for administering various aspects of one or more of the organization's IT applications/systems within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include design, programming, documentation, data security, troubleshooting, website management, etc. May also be responsible for fixing equipment.

**VI. Other****Director/Manager, Membership and/or Volunteer Relations**

Has primary responsibility for membership and/or volunteer relations. Scope of responsibility may include directing or overseeing liaison with members and/or volunteers, recruitment, membership services, volunteer training and volunteer deployment.

Membership is a function particularly in arts service organizations. Sometimes membership is linked to development or marketing positions. In large organizations, there may be two separate positions responsible for members and for volunteers.

**Director/Manager, Projects/Programs**

Has primary responsibility for controlling the implementation of projects/programs. Scope of responsibility may include directing or overseeing of projects or programs within the mandate of the organization - meeting organizing, contracting, setting timelines and objectives etc.

The content of this position is highly dependent on the nature of the organization's activities and the art form, and titles vary considerably.

**Membership/Volunteer Coordinator**

Responsible for administering various aspects of the organization's membership and/or volunteer programs within guidelines/policies set by management. Scope of responsibility may include maintenance of member/volunteer databases, recruitment, provision of membership services, development and provision of training programs for volunteers, overseeing use of volunteers, etc.

**Director/Manager, Education/Outreach**

Has primary responsibility for establishing and controlling the implementation of outreach plans and programs. Scope of responsibility may include directing or overseeing outreach initiatives, distribution of artistic products, and educational or audience development activities.

The content of this position is highly dependent on the nature of the organization's activities and the art form, and titles vary considerably. It may involve distributing artistic products, organizing/coordinating tours or school bookings, organizing community programs, administering professional development workshops, providing member access to services, etc.

Education/outreach is sometimes linked with marketing or communications.

Audience development is sometimes a responsibility linked to education/outreach. It may also be linked to the marketing or communications position or to an artistic programming position not included in these benchmarks.



Other											
Director/Manager, Membership and/or Volunteer Relations											
Director/Manager, Projects/Programs											
Membership/Volunteer Coordinator											
Director/Manager, Education/Outreach											
Education/Outreach Coordinator											

**Section 4 - Study Template: Base Pay, Rewards and Recognition, Benefits and Perquisites**

**REWARDS & RECOGNITION**

Which of the following rewards are used to recognize outstanding performance within your organization?

- Gifts/Certificates
- Company/Organization Merchandise
- Paid Time-off
- Complimentary Event Tickets
- Cash Bonuses (Please indicate the typical amount) \$ \_\_\_\_\_
- Other \_\_\_\_\_

Does your organization have a bonus plan? (e.g. merit pay, short-term incentives)

Yes  
 No

If yes, please indicate which employee groups are eligible, the target payout and actual payout for the last fiscal year:

Position	Target (as a % of Base Pay)	Actual Payout (as a % of Base Pay)
<input type="checkbox"/> ED/GM	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Management	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Non-Management	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Other _____	_____ %	_____ %

What are the key performance measures for determining bonus payouts?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

What is the primary basis for base salary range progression ?

- Incremental Step
- Performance-Based
- Competency-Based
- Ad Hoc
- Financial Situation of Organization
- Other

**Section 4 - Study Template: Base Pay, Rewards and Recognition, Benefits and Perquisites**

**BENEFITS AND PERQUISITES**

Do you provide?	Staff Covered (all or specify, for example, Part-time or Full-time)	% of Premium that is Employee Paid	% of Premium that is Employer Paid	Maximum Value (\$) of Benefit/Year
<input type="checkbox"/> Accidental Death & Dismemberment Insurance	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Life Insurance	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Extended Health	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Dental	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Vision	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Long Term Disability	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Retirement Savings - Pension Plan	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Retirement Savings - Group RRSP	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Supplemental EI Program	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Maternity Top-up	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Other (specify): _____	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Other (specify): _____	_____	_____ %	_____ %	_____

**BENEFITS AND PERQUISITES**

Do you provide?	<u>Scope of Provision</u>	<u>Positions Included</u>
<input type="checkbox"/> Work from Home Arrangements	_____	_____
<input type="checkbox"/> Job Sharing	_____	_____
<input type="checkbox"/> Flex-Time	_____	_____
<input type="checkbox"/> Membership or Other Dues/Fees (Social)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Membership or Other Dues/Fees (Professional/Associations)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Membership or Other Dues/Fees (Fitness/Leisure)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Training/ Professional Development (Financial or Time-off)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Moving/Relocation Allowances	_____	_____
<input type="checkbox"/> Parking	_____	_____
<input type="checkbox"/> Airline/Travel Points (Personal Accumulation)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Sabbatical (unpaid leave of absence)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Cell phone Use	_____	_____
<input type="checkbox"/> Laptop Use	_____	_____
<input type="checkbox"/> Other (specify): _____	_____	_____

## Section 4 - Study Template: Base Pay, Rewards and Recognition, Benefits and Perquisites

### BENEFITS AND PERQUISITES

Please indicate the number of years of service required to accrue the following vacation entitlements. For example, if managers receive 4 weeks of vacation after 10 years of service, enter 10 in the corresponding box.

Vacation Entitlement	Years of Service Required	
	All Positions	Management (if different from "All Positions")
1 week	_____	_____
2 weeks	_____	_____
3 weeks	_____	_____
4 weeks	_____	_____
5 weeks	_____	_____
6 weeks	_____	_____

Upon hire, managers are typically entitled to \_\_\_\_ weeks of vacation.

Upon hire, non-management staff are typically entitled to \_\_\_\_ weeks of vacation.

Does your organization allow employees to "carry" unused weeks of vacation forward into the new fiscal year?

- No
- Yes (Please indicate maximum allowable weeks) \_\_\_\_\_

## Section 5 - HR Issues

Please outline your organization's overtime policies and practices.

All Positions		Management (if different from "All Positions")	
OT Policy	Typical OT Hours/Week per employee	OT Policy	Typical OT Hours/Week per employee
<input type="checkbox"/> Paid OT	_____	<input type="checkbox"/> Paid OT	_____
<input type="checkbox"/> Time in Lieu	_____	<input type="checkbox"/> Time in Lieu	_____
<input type="checkbox"/> Unpaid OT	_____	<input type="checkbox"/> Unpaid OT	_____

Does your organization have formal job descriptions?

- Yes
- No

Does your organization provide employees with formal employment contracts?

- Yes
- No

Does your organization generally document its human resource policies (e.g. vacation, training, compensation, benefits, hours of work, etc.)?

- Yes
- No

Does your organization have a formal performance evaluation program?

- Yes
- No

What are the managerial or administrative positions that are most difficult to attract?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

What are the reasons for this difficulty?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Excessive Workload          | <input type="checkbox"/> Seasonal Nature of Work         |
| <input type="checkbox"/> Non-competitive Salaries    | <input type="checkbox"/> Skill Shortage in Labour Market |
| <input type="checkbox"/> Inadequate Benefit Packages | <input type="checkbox"/> Lack of Training Opportunities  |
| <input type="checkbox"/> Lack of Job Security        | <input type="checkbox"/> Lack of Career Opportunities    |
| <input type="checkbox"/> Work/Life Balance Issues    | <input type="checkbox"/> Other: _____                    |

What are the managerial or administrative positions that are most difficult to retain?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

What are the reasons for this difficulty?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Excessive Workload          | <input type="checkbox"/> Seasonal Nature of Work         |
| <input type="checkbox"/> Non-competitive Salaries    | <input type="checkbox"/> Skill Shortage in Labour Market |
| <input type="checkbox"/> Inadequate Benefit Packages | <input type="checkbox"/> Lack of Training Opportunities  |
| <input type="checkbox"/> Lack of Job Security        | <input type="checkbox"/> Lack of Career Opportunities    |
| <input type="checkbox"/> Work/Life Balance Issues    | <input type="checkbox"/> Other: _____                    |

If you have experienced success in attracting and/or retaining employees, what are some of the strategies that you have found to be useful?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Please estimate your organization's typical voluntary turnover rate among managers and administrative staff.  
(For example, given a staff of 15, 2 employees leave voluntarily each year, turnover equals 2 divided by 15, or 13.3%)

# Per Year \_\_\_\_\_  
% of Total Staff \_\_\_\_\_ %

From the list below, please identify your organization's top 3 Human Resources priorities/challenges.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Training                                  | <input type="checkbox"/> Work/Life Balance Issues   |
| <input type="checkbox"/> Morale                                    | <input type="checkbox"/> Health & Safety  |
| <input type="checkbox"/> Leadership                                | <input type="checkbox"/> Labour Relations   |
| <input type="checkbox"/> Recruitment (in General)                  | <input type="checkbox"/> Workforce Diversity  |
| <input type="checkbox"/> Recruitment of Next Generation Management | <input type="checkbox"/> General Health and Well-being (leave due to work-related illness such as stress) |
| <input type="checkbox"/> Succession Planning/Promotion             | <input type="checkbox"/> Relations Between Artistic and Administrative Personnel                          |
| <input type="checkbox"/> Succession Planning/Leader Transition     | <input type="checkbox"/> Other (specify): _____   |
| <input type="checkbox"/> Staff Turnover                            | <input type="checkbox"/> Other (specify): _____   |
| <input type="checkbox"/> Understaffing/Overwork                    | <input type="checkbox"/> Other (specify): _____   |
| <input type="checkbox"/> Compensation/Benefits                     |   |
| <input type="checkbox"/> Career Advancement Opportunities          |   |

What would you identify as your top organization-wide training needs/priorities?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

What are your most significant management challenges?

---

---

**Volunteer Staff**

If applicable, what functions are performed by volunteer staff?

- Administrative Support
- Technical Support
- Public Programming
- Managerial
- Other (specify): \_\_\_\_\_

# Annexe D – Organismes participants

Au total, 218 organismes de l'ensemble du pays ont participé à la présente étude.

- 4<sup>th</sup> Line Theatre
- A Space Gallery
- Across Oceans: collaborations in contemporary arts
- Alliance des arts médiatiques indépendants
- Arbor Theatre
- Art Dealers Association of Canada
- Art Gallery of Mississauga
- Art Gallery of Southwestern Manitoba
- Artengine
- Arts Club Theatre Company
- Artspace
- Artspeak
- Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)
- Association des théâtres francophones du Canada (ATFC)
- AVATAR
- Azimuth Theatre Association
- Ballet Jörgen Canada
- Belfry Theatre Society
- Black Theatre Workshop
- Blyth Centre for the Arts
- Calgary Opera Association
- Calgary Society of Independent Filmmakers (CSIF)
- Canadian Museum of Carpets and Textiles (connu sous le nom de Textile Museum of Canada)
- Canadian Opera Company
- Carleton University Art Gallery
- Catalyst Theatre Society of Alberta
- Celtic Colours International Festival
- Centre de théâtre francophone d'Ottawa-Carleton inc. (La Nouvelle Scène)
- Chants Libres, compagnie lyrique de création
- Charles Street Video
- Chester Playhouse
- CineVic: Society of Independent Filmmakers
- Cineworks Independent Filmmakers Society
- Circuit-Est centre chorégraphique
- City of Medicine Hat Esplanade Arts and Heritage Centre
- Coastal Jazz and Blues Society
- COBA, Collective of Black Artists
- Common Weal Community Arts
- Compagnie Marie Chouinard
- Compagnie musicale La Nef
- Concrete Theatre Society
- Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés
- Conseil culturel et artistique francophone de la Colombie-Britannique
- Conseil de la sculpture du Québec
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel
- Contemporary Art Gallery
- Correspondance
- Dancer Transition Resource Centre
- Dancing Sky Theatre Inc.
- Danse Danse / LOMA
- Dawson City Arts Society
- Diagramme gestion culturelle
- Eastern Edge Gallery
- EDAM Performing Arts Society
- Edmonton International Street Performers Festival
- Edmonton Opera Association
- Elektra Women's Choir
- Esther Honens International Piano Competition Foundation
- Fédération canadienne des métiers d'art
- Fédération chorale du Nouveau-Brunswick
- Festival Danse Canada
- Festival des Musiques de Création du SLSJ
- Festival International de la Poésie
- Festival of Words
- Fleming Artists Management
- Flicks International Film Festival for Young People
- Fortier Danse-Création
- Galerie 101
- Galerie Sans Nom
- Geordie Productions Inc.
- Georgian Bay Symphony

- Globe Theatre Society
- Greater Vancouver Professional Theatre Alliance
- Guilde canadienne des réalisateurs
- Guilde canadienne des réviseurs
- Independent Filmmakers Co-operative of Ottawa (IFCO)
- Innovations en concert
- Inside Out Toronto Lesbian and Gay Film and Video Festival
- John Arcand Fiddle Fest Inc.
- Kamloops Symphony
- Kelowna Ballet Society
- Kids' Entertainment
- Kingston Symphony Association
- Kitchener Waterloo Art Gallery
- Laudate Singers
- Le Cercle Molière
- Les Films de l'Autre
- Lighthouse Festival Theater
- Lorraine Kimsa Theatre for Young People
- Lunchbox Theatre
- Magnus Theatre Company Northwest Incorporated
- Manitoba Chamber Orchestra
- Manitoba Opera Association Inc.
- Mermaid Theatre of Nova Scotia
- Metro Cinema Society
- Mixed Company Theatre (Incorporated as Maple Leaf Theatre for Social Responsibility)
- Moose Jaw Art Museum
- Mulgrave Road Theatre
- Musée D'Art de Joliette
- Musica Intima
- Musical Ventures Inc. (NB Summer Music Festival & Atlantic Sinfonia)
- Neutral Ground Inc
- New Dance Horizons Inc.
- New Music Concerts
- New Performance Works Society
- Newworld Theatre Society
- Nickel Independent Film Festival
- Northern Light Theatre
- Opera Atelier
- Opéra de Montréal
- Opéra de Québec
- Opéra Lyra Ottawa
- Opera New Brunswick
- Opera.ca
- Orchestre de chambre I Musici de Montréal
- Orchestre national des jeunes du Canada
- Orchestre symphonique de Trois-Rivières
- Orchestres Canada / Orchestras Canada
- Organisation des directeurs des musées d'art du Canada
- Ottawa Jazz Festival Inc.
- OUT Productions (les productions Out)
- Pacific Opera Victoria
- Paraloeil
- PAVED Arts
- Peggy Baker Dance Projects
- Pink Ink Theatre Productions
- Powell River Film Festival
- Prairie Debut Inc
- Prairie Theatre Exchange
- Presentation House Theatre
- Prince Edward Island Symphony Orchestra
- Prince George Symphony Orchestra
- Professional Association of Canadian Theatres
- PUENTE Theatre Society
- Québec Art Cité
- QUEEN OF PUDDINGS MUSIC THEATRE
- Quickdraw Animation Society
- Radix Theatre Society
- Regina Symphony Orchestra
- Regroupement des éditeurs canadiens-français
- Richard Paul Concert Artists, Inc
- Saskatchewan Playwrights Centre
- Saskatoon Opera
- Saskatoon Symphony Orchestra
- SAW VIDEO
- Schème Danse
- SHARE TML ( Sautés d'Humeurs Artistiques Regroupée Ensembles de Montréal)
- Shaw Festival
- She Said Yes !
- Simon Fraser University Gallery
- Sleeping Dog Theatre
- SODEP – Société de développement des périodiques culturels québécois
- Songwriters Association of Canada
- Sony Centre for the Performing Arts

- St. Michael's Printshop
- Story Theatre Company
- Stratford Shakespeare Festival
- Stride Art Gallery Association
- Struts Gallery & Faucet Media Arts Centre
- Studio 303
- Sudbury Theatre Centre
- Sursaut compagnie de danse
- Symphony New Brunswick
- Symphony Nova Scotia
- Tangente
- Tapestry new opera works
- Tarragon Theatre
- Te-Amim Music Theatre
- TERRES EN VUES
- Teya Peya Productions
- The CanDance Network
- The Citadel Theatre
- The Images Festival
- The Other Guys Theatre Society
- The Piano Six Foundation (operating Piano Plus)
- The Toronto Consort
- The Toronto Symphony
- The VDC Dance Centre Society (The Dance Centre)
- The Winnipeg Art Gallery
- The Winnipeg Symphony Orchestra Inc.
- Théâtre ambulant des Laurentides
- Théâtre de l'Oeil
- Théâtre des Fonds de Tiroirs
- Theatre Gargantua
- Theatre Junction Society
- Théâtre Momentum
- Theatre Network
- Theatre Newfoundland Labrador (TNL)
- Théâtre Pupulus Mordicus
- Théâtre Q Art – Q Art Theatre
- Théâtre Répercussion / Repercussion Theatre
- Théâtre Sortie de Secours
- Theatre Terrific Society
- Thousand Islands Playhouse
- Toronto Animated Image Society
- Toronto Dance Theatre
- Toronto Festival of Arts, Culture & Creativity, d/b/a Luminato
- Toronto International Film Festival Group
- Toronto Mendelssohn Choir
- Toronto Summer Music Foundation
- Tramore Productions Inc.
- Tribal Crackling Wind
- TRIP dance company
- Ukrainian Shumka Dancers
- Vancouver Access Artist Run Centre DBA Access Gallery
- Vancouver Community College
- Vancouver East Cultural Centre
- Vancouver International Centre for Contemporary Asian Art
- Vancouver Opera Association
- Vancouver Art Gallery
- Vertigo Theatre
- Volcano Non-Profit Productions Inc
- VTAPE
- We Few
- Wide Open Theatrical Escapades Inc
- Winnipeg Folk Festival
- Winnipeg's Contemporary Dancers
- Yorkton Short Film and Video Festival

# Annexe E – Glossaire

**25<sup>e</sup> centile** – Le taux de salaire, dans les limites du salaire minimum moyen et du salaire maximum moyen, qui est 25 p. 100 plus élevé que le taux moyen des salaires rapportés.

**50<sup>e</sup> centile** – Le taux de salaire, dans les limites du salaire minimum moyen et du salaire maximum moyen, qui est 50 p. 100 plus élevé que le taux moyen des salaires rapportés.

**75<sup>e</sup> centile** – Le taux de salaire, dans les limites du salaire minimum moyen et du salaire maximum moyen, qui est 75 p. 100 plus élevé que le taux moyen des salaires rapportés.

**Capsule d'un poste** – Un résumé des principales tâches et responsabilités d'un poste qui a servi à établir la concordance de poste.

**Centiles** – Les centiles sont des valeurs divisant un ensemble d'observations en 100 parties égales. Le rang du centile est la proportion de valeurs d'une distribution supérieure ou égale (par exemple, le 25<sup>e</sup> centile correspondrait donc à la valeur sous laquelle se trouvent 25 p. 100 des valeurs).

**Médiane** – L'élément du milieu dans un ensemble de données classées par rang lorsqu'il s'agit d'un nombre impair de données. Quand il s'agit d'un nombre pair, la médiane est la moyenne des deux éléments du milieu.

**Moyenne** – La somme des taux de salaires dans un échantillon, divisée par le nombre total de taux de salaires dans cet échantillon.

**Rémunération au rendement à court terme** – Une récompense ou une prime basée sur le rendement que reçoit une personne, un groupe de travailleuses et travailleurs dans un service, un secteur ou une entité commerciale ou encore tout le personnel. La rémunération peut être encadrée par une formule précise ou se faire à la discrétion des gestionnaires. En général, le rendement est évalué pour une période de douze mois. Les paiements peuvent se faire en argent, en options d'achat d'actions ou en articles de valeur.

**Rémunération en fonction du marché** – Technique de validation des taux de rémunération d'un organisme en fonction des taux prévalents pour les postes repères correspondants au sein du marché du travail.

**Rémunération totale en argent** – La somme de tous les paiements en argent faits à une personne pour des services effectués en tant qu'employé au cours d'une année. Elle comprend le salaire de base et la rémunération variable, que l'on nomme aussi rémunération au rendement à court terme. Elle ne comprend pas les incitatifs à long terme (options d'achat d'actions, les actions subalternes, les droits à la plus-value des actions entre autres), les avantages particuliers, l'épargne retraite et les avantages sociaux.

**Rémunérations totales** – Tous les outils dont dispose un employeur pour recruter du personnel, maintenir l'effectif et motiver les employés. Les rémunérations totales, c'est tout ce à quoi l'employé accorde de la valeur dans sa relation d'emploi. Cela comprend à la fois les rémunérations tangibles (argent, avantages et primes, entre autres) et les rémunérations intangibles (horaires flexibles, conditions de travail et lieu de travail, par exemple).

**Sabbatique** – Un congé prolongé pour étudier ou faire de la recherche. Les sabbatiques peuvent être payées à 100 p. 100 par l'employeur ou à 100 p. 100 par l'employé. Dans ce dernier cas, l'employé peut travailler pendant plusieurs années à salaire réduit pour avoir une période de congé payée.

**Salaire de base** – La rémunération fixe payée à un employé pour effectuer les tâches spécifiques d'un emploi. Il peut s'agir d'un salaire annuel, d'un salaire horaire ou d'un tarif à la pièce. Aux fins du présent rapport, il s'agit d'un salaire annuel.



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.

Cabinet membre de  
**Deloitte Touche  
Tohmatsu**