

# *Étude nationale sur la rémunération 2017*

**Gestion et administration des  
organismes artistiques sans but lucratif**



Conseil  
des ressources humaines  
du secteur culturel

Cultural  
Human Resources  
Council

# Étude nationale sur la rémunération 2017 Gestion et administration des organismes artistiques sans but lucratif

## Sommaire

Préparé pour  
Alexis Andrews  
Directrice, Recherche, évaluation et mesures de rendement

Le Conseil des arts du Canada  
150, rue Elgin  
Ottawa, Ontario  
K1P 5V8

Ce projet a été rendu possible grâce à l'appui financier du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des arts du Canada.

Préparé par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel et Mercer (Canada) limitée

le 2 avril 2018

## Sommaire

Au cours des mois de novembre et décembre 2018, 436 organismes sans but lucratif du secteur des arts ont participé à une vaste étude sur la rémunération. Cette même étude avait déjà été effectuée en 2003 et en 2008. 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 2017 avec celles de 2008 permet de tracer le portrait des conditions qui ont changé au cours des neuf dernières années. Bien que les organismes ayant de petits budgets de fonctionnement (moins de 250 000 \$) aient connu des améliorations sur la rémunération, les organismes, moyens et grands, n'ont pas réalisé de gains salariaux réels, et encore moins amélioré le positionnement concurrentiel par rapport aux autres secteurs industriels. Au cours de cette période de neuf ans, les salaires réels (après inflation) dans l'ensemble du secteur des arts sans but lucratif, ont augmenté de 6,7 p. 100 ou d'en moyenne 0,74 p. 100 par année. En revanche, la croissance annuelle des salaires réels dans l'ensemble de l'économie canadienne au cours de la même période de neuf ans s'est avérée être d'environ 10 p. 100 ou 1,1 p. 100 par année.

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, les occasions d'avancement de carrière et la planification de la relève. Les organismes de toutes les tailles ont indiqué que leurs principales difficultés **sont les charges de travail excessives et le manque de ressources.**

## Profil des organismes participants

Quatre-cent-trente-six (436) organismes de l'ensemble du pays ont participé à la présente étude—soit deux fois plus que le nombre de réponses obtenues en 2008. Soulignons que l'étude de 2017 était une enquête ouverte qui ciblait plus de 4 000 organismes grâce à divers outils de communication, y compris des invitations par courriel, sur des sites Web et dans les médias sociaux. Dans l'ensemble, le profil des participants comprend une forte représentation intersectorielle d'organismes artistiques répartis ensuite par disciplines, par budgets de fonctionnement annuel et par régions.

## Tendances

Parmi les tendances révélées par l'étude, on retrouve:

- **Salaires:** Depuis la précédente étude réalisée en 2008, les salaires réels ont connu une croissance d'en moyenne 6,7 p.100.

- **Avantages:** Si l'on la compare à celle de 2008, la fréquence des avantages offerts par les organismes culturels a augmenté pour certains avantages comme l'assurance vie et l'assurance pour invalidité de longue durée.

La prévalence des avantages comme l'assurance pour les soins dentaires et les soins de la vue ont diminué considérablement. Bien que ces constatations soient similaires à celles que révélaient les études de 2003 et de 2008, la portée et la fréquence des avantages offerts dans l'ensemble du secteur culturel sont disproportionnellement bas par rapport à ceux qui sont offerts dans d'autres secteurs.

- **Retraite:** La prévalence des régimes d'épargne-retraite est présentement plus grande dans les petits organismes, mais dans l'ensemble du secteur culturel elle demeure assez faible par rapport aux autres secteurs. Cela représente probablement une contrainte et un problème majeurs pour un certain nombre d'employeurs du secteur culturel en raison de la démographie des marchés du travail canadiens et du vieillissement de la main-d'œuvre, alors que les régimes de retraite sont clairement une stratégie cruciale pour le maintien de l'effectif parmi les gestionnaires de talent.
- **Horaires flexibles:** Il y a une augmentation de l'offre pour les avantages autres que sociaux dans les organismes comme des arrangements d'horaires flexibles que l'on retrouve maintenant autant dans les petits que dans les grands organismes.

La présente étude a également permis de confirmer que les organismes artistiques continuent de tirer de l'arrière par rapport aux secteurs sans but lucratif et privé dans plusieurs domaines de la rémunération et des avantages. De plus, cela met en lumière le défi constant du recrutement et du maintien de l'effectif.

En général, les plus petits organismes artistiques ont moins d'employés, mais ces derniers occupent une plus grande variété de fonctions afin de remplir le mandat de leur organisme. Ces organismes sentent de plus en plus de pression des contraintes budgétaires. En 2008, on a ajouté le rôle de gestionnaire de projet au questionnaire et les réponses de 2017 indiquent que ce poste est courant dans tous les organismes, quel que soit leur budget de fonctionnement.

Pour les petits et moyens organismes artistiques, l'inadéquation générale des avantages payés par l'employeur 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 plus gros organismes), rendent très difficile de recruter et de maintenir des ressources qualifiées. Ces organismes compensent souvent par des méthodes alternatives pour recruter et garder leurs employés. Par exemple, 73 p.100 des organismes dont les budgets de fonctionnement sont inférieurs à 1 000 000 \$ offrent des arrangements de travail flexibles. L'enjeu demeure important dans une industrie où la vaste majorité des organismes ont des budgets de fonctionnement inférieurs à 1 000 000 \$.

En 2017, le taux moyen de roulement volontaire<sup>1</sup> du personnel a été calculé à 13,3 p.100, une décroissance par rapport au 20,3 p.100 de 2008. Ce taux de 13 p.100 pour l'année 2017 est encore légèrement plus élevé que dans l'ensemble des industries<sup>2</sup> où il est de 7,1 p.100 en moyenne. Il semble que le taux de roulement du personnel du secteur culturel ait des conséquences importantes puisqu'il faut recruter et maintenir des bénévoles afin de satisfaire aux mandats opérationnels et aux exigences en matière de charge de travail.

Pour le secteur culturel dans son ensemble, la rémunération demeure un facteur clé pour recruter du personnel et maintenir l'effectif. Si les salaires de base et l'ensemble des conditions de rémunération ne sont pas à la hauteur des tendances du marché, cela pourrait représenter un risque pour les organismes du secteur en ce qui a trait au roulement de personnel et à l'épuisement professionnel en raison de la charge de travail.

---

<sup>1</sup> Rotation de la main-d'oeuvre en raison de départ initié par l'employé

<sup>2</sup> *Ensemble des industries* comprend les secteurs privé, public et sans but lucratif

## Comité d'orientation

Le Conseil des arts du Canada

- Alexis Andrew, Directrice, Recherche, évaluation et mesures de rendements
- Jacinthe Soulliere, Agente de recherche

Ministère du Patrimoine canadien

- Katharine Maloley, Analyste supérieure des politiques

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel

- Susan Annis, Directrice générale
- Lucie D'Aoust, Gestionnaire principale de projet
- Louise Allaire, Traduction

Mercer (Canada) limitée

- Ian Cullwick, Partner
- Katie Curran, Sr. Associate

## Comité aviseur

Le CRHSC remercie les membres de son Comité aviseur qui ont partagé leur savoir et guidé la réalisation du projet :

- Anne Bertrand, Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (ARCA)
- Geneviève Pineault, Association des théâtres francophones du Canada (ATFC)
- Kate Edwards, Association of Canadian Publishers (ACP)
- Kate Cornell, L'Assemblée canadienne de la danse (ACD)
- Frédéric Julien, Canadian Arts Presenting Association / Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)
- Maegen Black, Fédération canadienne des métiers d'art
- Sylvie Meste, Conseil québécois du théâtre (CQT)
- Charles Smith, Cultural Pluralism in the Arts Movement Ontario (CPAMO)
- Joanne Cripps, Deaf Culture Centre
- Maggy Razafimbahiny, Fédération culturelle canadienne-française
- Christina Loewen, Opera.ca
- Katherine Carleton, Orchestras Canada/Orchestres Canada
- Sara Meurling, Professional Association of Canadian Theatres (PACT)
- Bastien Gilbert, Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ)
- Fabienne Cabado, Regroupement québécois de la danse (RQD)
- Julie-Anne Richard, RIDEAU inc.
- Maureen Parker, Writers Guild of Canada

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