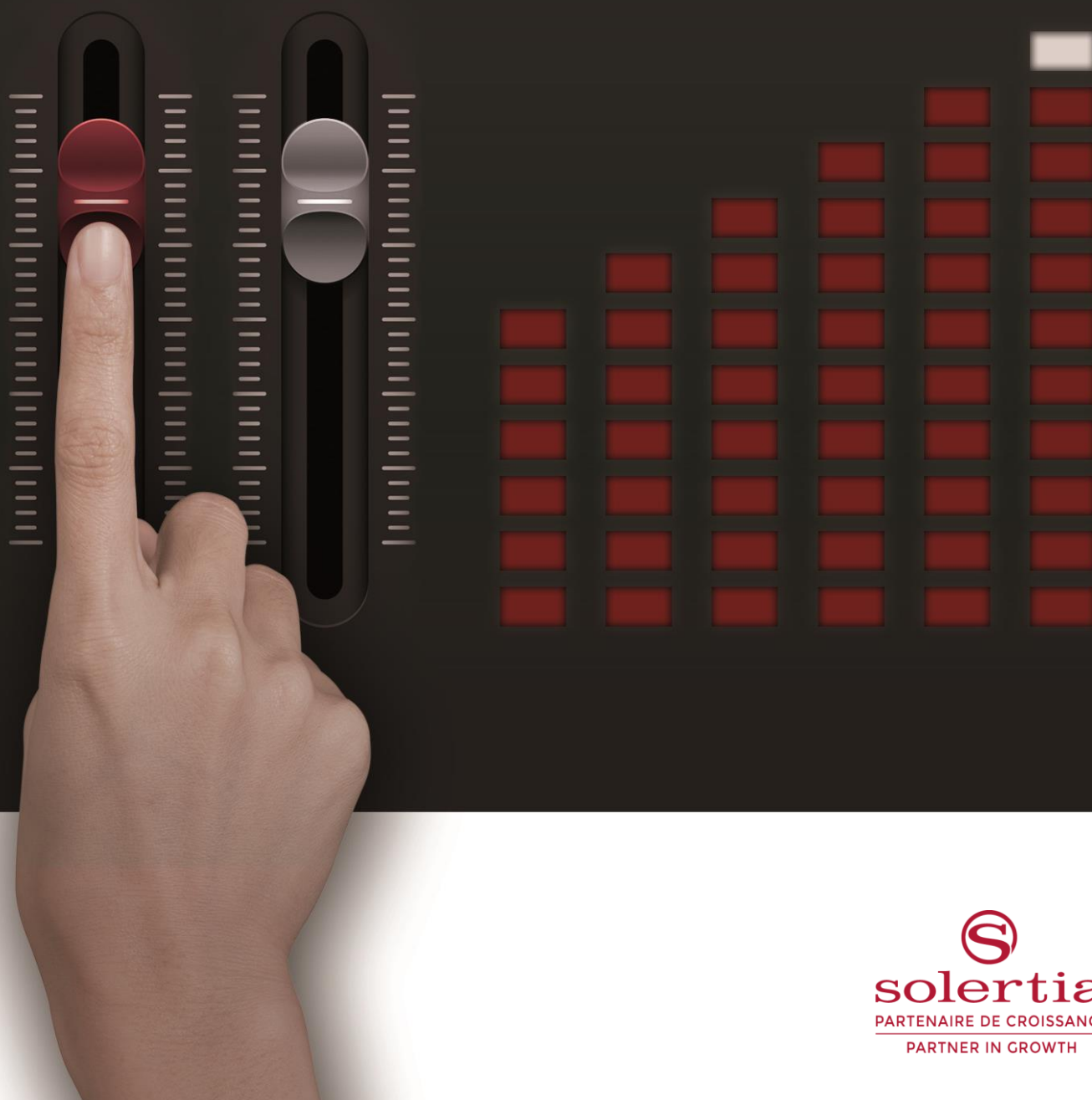


# Étude sur la rémunération des travailleurs culturels au sein des organismes artistiques et culturels québécois



## Table des matières

Introduction .....	3
1. Composantes de la rémunération globale.....	3
2. Liste des postes .....	3
3. Démographie des participants .....	7
Les grandes lignes.....	7
Le détail de la répartition des répondants.....	7
4. Hybridité du rôle et qualité d'appariement .....	9
Les grandes lignes.....	10
5. Statut de l'employé.....	11
Les grandes lignes.....	11
6. Présentation des résultats .....	12
Résultats globaux .....	12
Stade de développement professionnel.....	13
Taille de l'organisation – Nombre de salariés .....	14
Taille de l'organisation – Budget annuel .....	15
Mission principale .....	16
Région administrative.....	17
Bonification .....	18
Autres conditions à valeur pécuniaire .....	18
Avantages à valeur non pécuniaire .....	20
Sortir du cadre avec de nouvelles pratiques.....	20
Remerciements .....	21
À propos du Groupe-conseil Solertia.....	22

**ERRATUM : Suivant la correction de données salariales, la production d'une version modifiée du rapport s'avérait pertinente. Cette version remplace ainsi le rapport acheminé durant le mois de mai 2019. Toutes nos excuses pour les inconvéniens causés.**

## Introduction

En collaboration avec plusieurs intervenants dans le milieu culturel, la firme d'experts-conseils Groupe-conseil Solertia inc. a été mandatée afin de procéder à une enquête salariale spécifique visant les travailleurs culturels au sein des organismes artistiques et culturels québécois. Le présent rapport fait état de la méthodologie utilisée pour réaliser cette enquête et présente les résultats obtenus. Afin d'assurer une compréhension optimale des résultats, voici le lien du webinaire ayant eu lieu le 28 mai 2019 qui avait pour but d'expliquer les résultats de l'étude.

(<https://bit.ly/2XfE3iP>).

## 1. Composantes de la rémunération globale

Lorsque l'on parle de rémunération globale, plusieurs éléments sont pris en compte. Dans la présente étude, il a été question de couvrir les 4 composantes qui en font partie :

- Rémunération directe
- Avantages sociaux
- Développement professionnel
- Environnement de travail

Pour chaque organisation, il importe de prendre en considération chacune de ces 4 composantes et de les intégrer dans sa culture organisationnelle. De plus, la communication de ces éléments est cruciale afin d'en faire la promotion et de souligner en quoi l'organisme se démarque comme employeur. Dans les prochaines pages, vous serez en mesure de comparer votre offre de rémunération globale avec les autres joueurs du milieu et d'identifier comment cette étude peut vous servir d'outil dans l'élaboration de bonnes pratiques de gestion de la rémunération.

## 2. Liste des postes

Vous trouverez ci-dessous le descriptif des postes ayant été visés dans cette présente étude.

### 1. Direction générale (Directeur exécutif, Codirecteur)

Sous l'autorité du conseil d'administration :

- Définir les grandes orientations de l'organisation, en effectuer la planification stratégique et veiller à l'atteinte des objectifs ;

- Planifier et gérer l'ensemble des ressources humaines, financières et matérielles ;
- Représenter l'organisme auprès du public, des bailleurs de fonds, des partenaires et des médias ;
- Négocier et signer les ententes contractuelles avec les partenaires et gouvernements.

## **2. Direction artistique (Commissaire artistique)**

En collaboration avec la direction générale et/ou sous l'autorité de la direction générale :

- Définir la vision et les orientations artistiques ;
- Planifier la programmation annuelle et les activités parallèles, en établissant le calendrier et accompagner leur réalisation ;
- Développer des liens étroits avec les artistes afin de susciter des projets porteurs ;
- S'impliquer dans le milieu culturel et être à l'affût de l'actualité artistique ;
- Représenter l'organisme auprès du milieu artistique, du public, des bailleurs de fonds, des partenaires et des médias.

## **3. Direction administrative (Directeur des finances, Chargé d'administration)**

En collaboration avec la direction générale et/ou sous l'autorité de la direction générale :

- Planifier, coordonner et gérer l'ensemble des ressources humaines, financières et matérielles ;
- Agir à titre de contrôleur des opérations financières, préparer les budgets et en assurer le suivi et coordonner la préparation des états financiers ;
- Concevoir et appliquer les politiques, processus et outils administratifs ;
- Effectuer les démarches nécessaires à l'obtention des fonds requis pour la réalisation des activités.

## **4. Direction des communications (Responsable des communications, Directeur marketing et communications)**

En collaboration avec la direction générale et/ou sous l'autorité de la direction générale ;

- Planifier, coordonner et gérer la mise en œuvre de l'ensemble des activités de communication, de promotion et les outils promotionnels ;
- Assurer une veille médiatique et superviser les relations publiques ;
- Gérer le budget du secteur et planifier les achats média ;
- Superviser l'équipe du secteur des communications.

## **5. Direction de production (Coordination des services aux artistes)**

En collaboration avec la direction générale et/ou sous l'autorité de la direction générale :

- Assurer la coordination des activités de production avec l'ensemble des intervenants ;

- Élaborer les budgets de programmation et de production et coordonner les achats et les locations ;
- Préparer et négocier les ententes et contrats avec les équipes et les compagnies artistiques ;
- Superviser l'équipe du secteur de la production.

## **6. Direction technique**

En collaboration avec la direction de production et/ou la direction générale :

- Planifier et analyser les besoins techniques de chacune des productions et activités et soutenir leur mise en œuvre ;
- Identifier les personnes-ressources et les fournisseurs nécessaires aux activités de production ;
- Superviser la réalisation des projets artistiques et veiller au respect des échéanciers ;
- Agir comme personne-ressource pour les concepteurs de la production ;
- Assurer le maintien des actifs et équipements.

## **7. Responsable administratif (Adjoint administratif, Secrétaire de production)**

Sous l'autorité de la direction administrative :

- Veiller à la réalisation et au suivi des opérations comptables, financières et budgétaires ;
- Soutenir l'ensemble des départements sur le plan administratif ;
- Rédiger et assurer le suivi des contrats des ressources humaines et des fournisseurs ;
- Veiller au respect des politiques internes, des ententes contractuelles et des obligations gouvernementales.

## **8. Chargé de programmation (Responsable de la recherche et des stratégies politiques, Coordonnatrice de la formation continue, Coordonnateur du développement professionnel)**

Sous l'autorité de la direction artistique et/ou administrative :

- Planifier des activités de programmation artistique et en établir le calendrier ;
- Collaborer à la mise en œuvre des activités artistiques ;
- Participer à des projets de recherches, conduire des études et rédiger une variété de documents (mémoires, rapports, communiqués, texte d'opinion, notes d'allocution, notes d'entrevue, etc.) ;
- Assister la direction artistique.

**9. Coordinateur des communications (Responsable des communications, Agente aux communications et aux activités, Chargé de projet aux communications)**

En collaboration avec la direction des communications et/ou la direction administrative :

- Effectuer la promotion des activités et des événements ;
- Coordonner la production de documents de communication et de promotion ;
- Produire le contenu, animer et mettre à jour les réseaux sociaux et les sites web et en compiler les statistiques ;
- Concevoir, gérer et animer les événements de mise en marché et de relations publiques.

**10. Responsable du financement privé (Responsable de la philanthropie et des partenariats)**

En collaboration avec la direction des communications et/ou la direction administrative :

- Élaborer et mettre en œuvre le plan de développement du financement privé ;
- Planifier, superviser et diriger les activités de collecte de fonds ;
- Développer des ententes de partenariat, échanges de services et commandites diverses auprès de partenaires privés, médias, fondations et autres ;
- Assurer une veille sur les tendances en philanthropie et partenariats ;
- Coordonner les comités et équipes liés au financement privé.

**11. Coordinateur du développement des publics (Assistant d'équipe, Agent aux services aux membres)**

En soutien au département des communications et de l'administration :

- Établir des stratégies pour rejoindre de nouveaux publics et pour fidéliser la clientèle actuelle ;
- Élaborer et mettre en place des projets de sensibilisation, de médiation culturelle et de développement du public ou du « membership » ;
- Développer et coordonner les partenariats avec les organismes du milieu ;
- Soutenir la promotion des activités et événements.

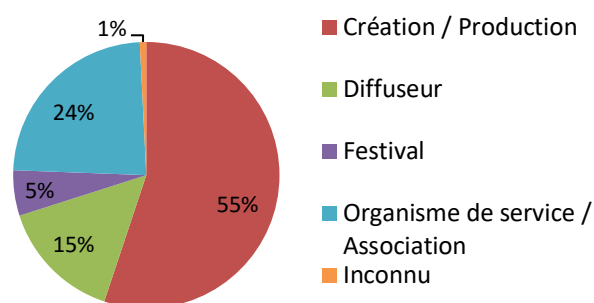
### 3. Démographie des participants

#### Les grandes lignes

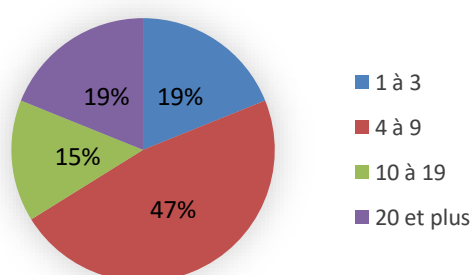
- 127 organisations participantes ;
- 43 organisations ont fait une révision salariale au cours des 2 dernières années ;
- 741 titulaires de postes ;
- 31 organisations sont en décroissance par rapport à la moyenne des 3 budgets précédents et 94 sont en croissance (2 inconnus).

#### Le détail de la répartition des répondants

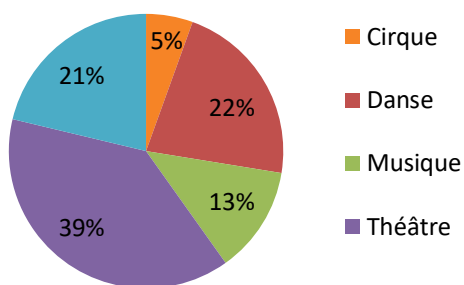
Graphique 1. Répartition par mission



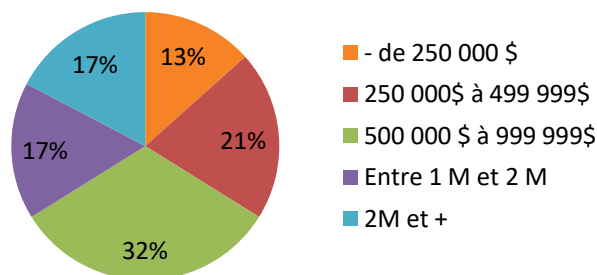
Graphique 2. Répartition par nombre de salariés



Graphique 3. Répartition par discipline



Graphique 4. Répartition par chiffre d'affaires



Graphique 5. Répartition âge de l'organisme

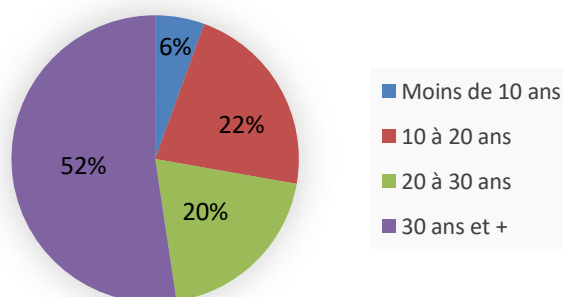


Tableau 1. Répartition par région

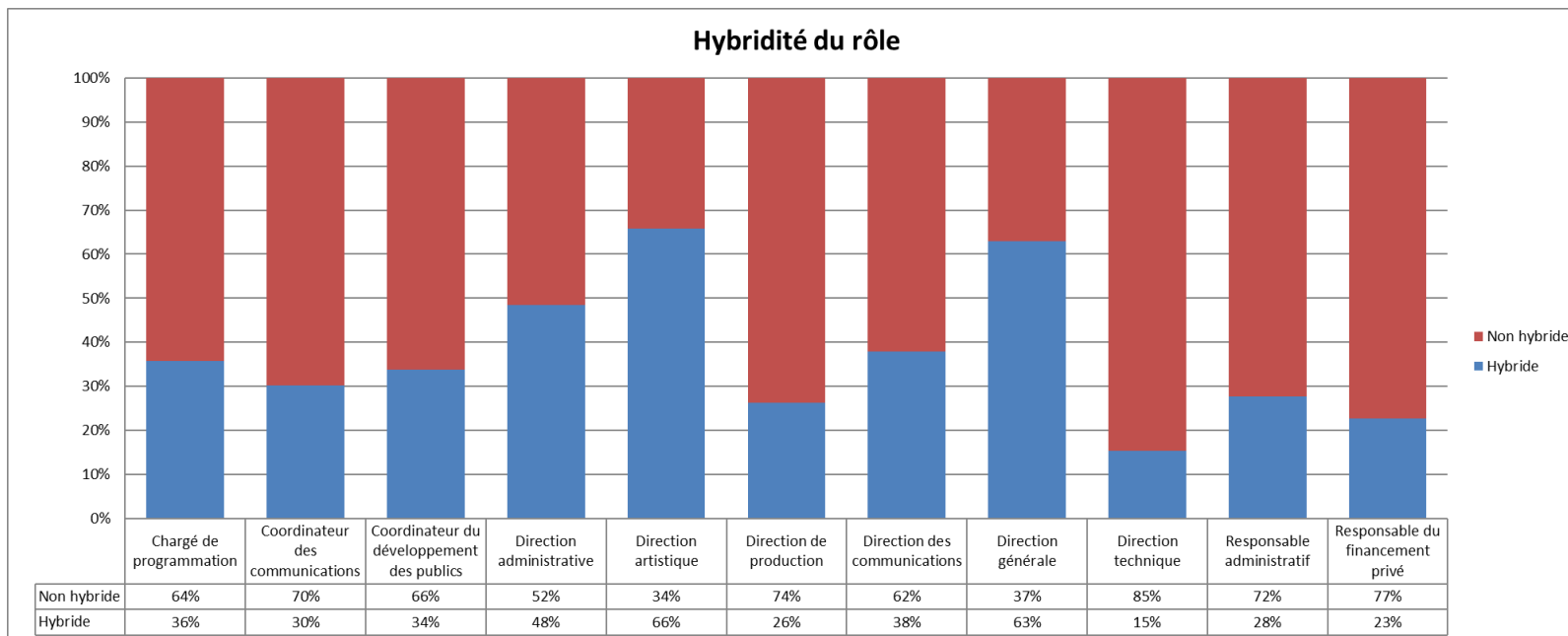
Région	Nombre	Région	Nombre
Abitibi-Témiscamingue	2	Laurentides	1
Bas-Saint-Laurent	2	Laval	2
Capitale-Nationale	15	Mauricie	2
Estrie	4	Montréal	6
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2	Montréal	86
Lanaudière	3	Saguenay-Lac-Saint-Jean	2



## 4. Hybridité du rôle et qualité d'appariement

Afin de représenter adéquatement une réalité du milieu culturel, l'analyse de l'hybridité des rôles était incontournable. Il s'agit en fait de la démonstration lorsqu'une personne dans un rôle porte plusieurs chapeaux à la fois, par exemple : Directeur général et administratif.

Graphique 6. Hybridité du rôle

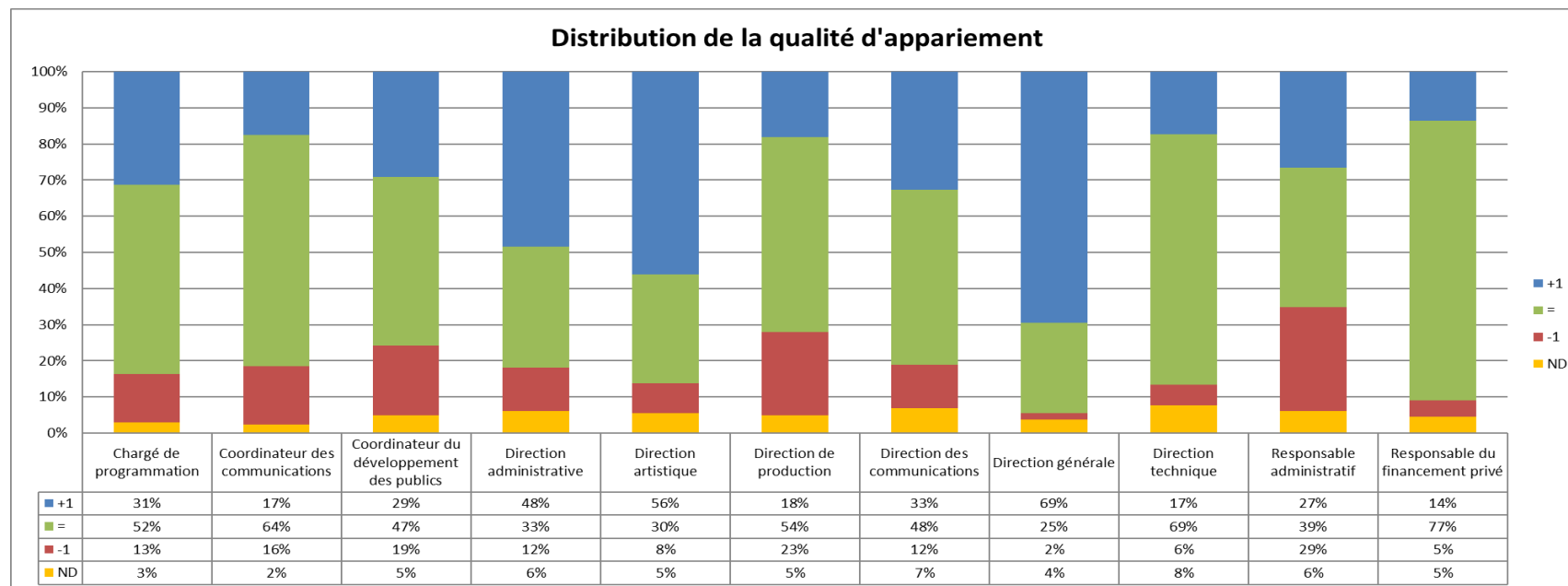


### Les grandes lignes

- 10 postes sur 11 considérés non-hybrides offrent une rémunération moyenne plus élevée que les postes hybrides. Ceci s'explique par le fait qu'une grande proportion des titulaires des postes non-hybrides se trouvent dans des organismes avec un budget au-delà de 1 M \$ (72%).
- Ce sont dans les entreprises ayant un budget annuel en-dessous de 1 M \$, que la proportion de poste hybride est plus élevée. Le nombre étant plus élevé pour les entreprises sous la barre des 250 000 \$. Il est donc observé qu'un budget annuel plus restreint a un impact considérable sur le besoin d'avoir un poste davantage polyvalent et entraîne ainsi une offre salariale plus petite.

Afin de faciliter le processus d'appariement par les participants, le questionnaire d'enquête incluait les descriptions des postes de l'enquête, tel que présenté plus haut. Les participants devaient indiquer dans quelle mesure le niveau de responsabilité est similaire (=), moindre (-1) ou supérieur (+1).

Graphique 7. Distribution de la qualité d'appariement



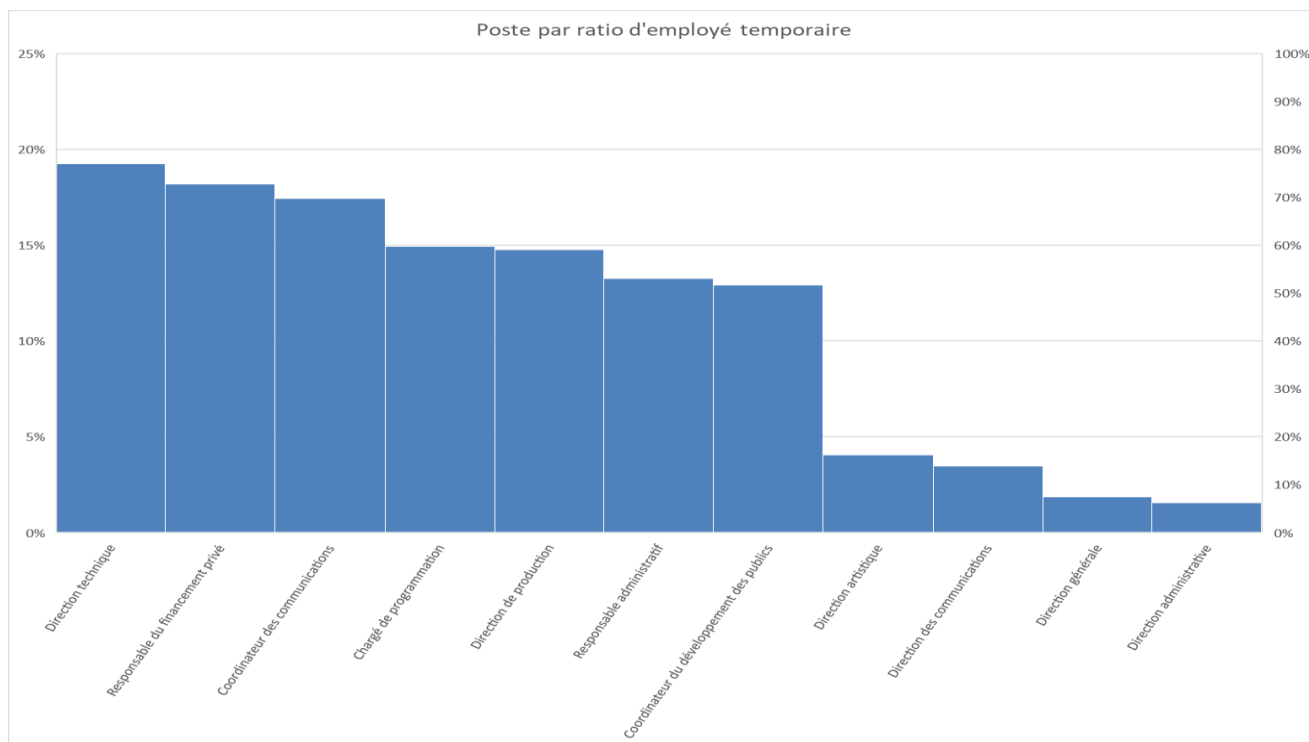
## Les grandes lignes

- 67 % des postes hybrides sont qualifiés comme étant +1 : Poste dans votre organisation a plus de responsabilités.
- 62 % des postes non-hybrides sont qualifiés comme étant = : Poste à votre organisation a essentiellement les mêmes responsabilités.

## 5. Statut de l'employé

En plus de l'hybridité des rôles, la réalité du milieu quant au statut d'emploi est également à considérer. Le statut permanent est un emploi qui n'a pas de durée prédéterminée ou de fin d'emploi déterminé, alors que le statut temporaire a une durée déterminée (contractuel par exemple). Le poste ayant le plus grand nombre d'employés permanent est celui de direction des communications.

Graphique 8. Poste par ratio d'employé temporaire



### Les grandes lignes

- La mission Organisme de service et association est celle ayant le plus haut taux d'employés temporaires.
- Les organismes de 1 à 3 employés sont ceux ayant le plus grand nombre d'employés temporaires.
- Les organismes ayant un budget de moins de 250 000 \$ sont ceux ayant le plus d'employés temporaires.

## 6. Présentation des résultats

### Résultats globaux

Avant de décortiquer chacun des segments évalués dans l'enquête, voici le portrait général de la rémunération des postes visés.

Tableau 2. Portrait général de la rémunération des postes visés

<b>Titre du poste</b>	<b>25ième centile</b>	<b>Médiane</b>	<b>75ième centile</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Chargé de programmation</b>	20.03 \$	21.98 \$	26.00 \$	22.94 \$
<b>Coordinateur des communications</b>	19.50 \$	21.53 \$	24.48 \$	22.36 \$
<b>Coordinateur du développement des publics</b>	17.96 \$	20.50 \$	23.35 \$	21.21 \$
<b>Direction administrative</b>	25.00 \$	28.77 \$	35.10 \$	31.58 \$
<b>Direction artistique</b>	24.45 \$	28.57 \$	34.53 \$	31.96 \$
<b>Direction de production</b>	21.93 \$	24.56 \$	31.16 \$	27.30 \$
<b>Direction des communications</b>	22.25 \$	25.76 \$	30.29 \$	28.35 \$
<b>Direction générale</b>	26.25 \$	31.87 \$	40.34 \$	35.93 \$
<b>Direction technique</b>	21.75 \$	25.01 \$	28.85 \$	25.95 \$
<b>Responsable administratif</b>	18.00 \$	21.25 \$	24.91 \$	23.10 \$
<b>Responsable du financement privé</b>	23.77 \$	27.34 \$	42.91 \$	32.84 \$

## Stade de développement professionnel

Lorsqu'un employé se développe professionnellement et acquiert de l'expérience, le salaire progresse.

Tableau 3. Rémunération en fonction de la progression professionnelle de l'employé

Postes visés	Junior / En apprentissage		Pleinement compétent		Sénior / Expert	
	Pourcentage du nb de titulaires	Moyenne taux horaire	Pourcentage du nb de titulaires	Moyenne taux horaire	Pourcentage du nb de titulaires	Moyenne taux horaire
Chargé de programmation	28%	21.33 \$	54%	22.46 \$	18%	26.90 \$
Coordinateur des communications	40%	19.88 \$	55%	23.78 \$	6%	25.82 \$
Coordinateur du développement des publics	36%	19.49 \$	54%	21.40 \$	10%	26.44 \$
Direction administrative	9%	21.98 \$	55%	32.10 \$	35%	33.25 \$
Direction artistique	11%	32.58 \$	35%	30.79 \$	54%	32.59 \$
Direction de production	23%	23.06 \$	51%	25.96 \$	26%	33.38 \$
Direction des communications	19%	23.32 \$	52%	26.31 \$	29%	35.07 \$
Direction générale	6%	26.80 \$	29%	31.97 \$	65%	38.45 \$
Direction technique	14%	19.68 \$	59%	26.22 \$	27%	28.51 \$
Responsable administratif	26%	17.99 \$	56%	22.68 \$	18%	31.21 \$
Responsable du financement privé	33%	22.76 \$	52%	34.55 \$	14%	47.08 \$

### Les grandes lignes

- La proportion des employés Sénior/Expert est au plus bas pour les organismes ayant moins de 250 000 \$ de budget annuel.
- La proportion d'employés pleinement compétent est constante à travers les différents segments. Environ la moitié des titulaires de postes se trouvent à ce stade
- La discipline musicale est celle où l'on retrouve la plus haute proportion d'employés Sénior/Expert, soit 41 %. Alors que le nombre est de 30% au global.

## Taille de l'organisation – Nombre de salariés

Tableau 4. Rémunération en fonction du nombre de salariés

Postes visés	1 à 3 employés		4 à 9 employés		10 à 19 employés		20 et +	
	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne
Chargé de programmation			20.52 \$	22.00 \$	22.82 \$	23.03 \$	24.64 \$	24.69 \$
Coordinateur des communications	20.80 \$	22.63 \$	21.00 \$	21.55 \$	21.15 \$	21.66 \$	23.08 \$	23.76 \$
Coordinateur du développement des publics			20.00 \$	19.80 \$	19.62 \$	19.96 \$	23.27 \$	24.06 \$
Direction administrative	30.03 \$	29.11 \$	25.00 \$	25.66 \$	30.81 \$	31.14 \$	34.40 \$	39.70 \$
Direction artistique	24.36 \$	25.14 \$	27.47 \$	27.30 \$	33.65 \$	32.55 \$	40.51 \$	43.46 \$
Direction de production		22.47 \$	22.49 \$	22.09 \$	28.58 \$	29.94 \$	32.11 \$	33.60 \$
Direction des communications		28.45 \$	24.73 \$	25.68 \$	23.68 \$	25.05 \$	30.29 \$	32.63 \$
Direction générale	27.15 \$	27.20 \$	31.08 \$	32.10 \$	36.06 \$	37.11 \$	42.07 \$	51.20 \$
Direction technique			21.98 \$	22.92 \$	23.98 \$	24.52 \$	28.46 \$	28.53 \$
Responsable administratif	19.86 \$	24.33 \$	20.00 \$	20.61 \$	23.00 \$	23.42 \$	23.00 \$	25.90 \$
Responsable du financement privé				20.70 \$	25.00 \$	25.36 \$	42.55 \$	40.63 \$

### Les grandes lignes

- Nous avons noté un lien fort entre le nombre de salariés et les salaires. Dans l'ensemble des postes, une croissance salariale est constatée.
- 44 % des participants ont entre 4 et 9 salariés.
- Pour le poste de coordinateur de développement des publics, le nombre de salariés n'a qu'un impact faible (+ 3 %) sur le salaire.
- Pour le poste de direction générale, le nombre de salariés a un très grand impact (+ 76 %) sur le salaire.
- La moyenne d'impact du nombre d'employés sur le salaire est de 37 % pour l'ensemble des postes.

## Taille de l'organisation – Budget annuel

Tableau 5. Rémunération en fonction du budget annuel

Postes visés	De 250 000 \$		250 000\$ à 499 999\$		500 000 \$ à 999 999\$		Entre 1 M et 2 M		2 M et +	
	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne
Chargé de programmation		19.57 \$	20.25 \$	20.10 \$	22.64 \$	23.14 \$	23.43 \$	24.74 \$	23.78 \$	23.89 \$
Coordinateur des communications		19.54 \$	24.50 \$	24.57 \$	20.00 \$	19.75 \$	20.00 \$	21.12 \$	24.15 \$	24.40 \$
Coordinateur du développement des publics		16.45 \$	17.58 \$	17.57 \$	20.87 \$	21.12 \$	19.37 \$	19.03 \$	23.73 \$	25.52 \$
Direction administrative		31.48 \$	25.29 \$	25.85 \$	25.71 \$	26.01 \$	27.71 \$	27.60 \$	38.46 \$	41.38 \$
Direction artistique	21.50 \$	20.59 \$	25.00 \$	25.28 \$	27.88 \$	27.38 \$	27.47 \$	28.97 \$	42.24 \$	45.37 \$
Direction de production			22.94 \$	23.04 \$	21.50 \$	22.24 \$	24.74 \$	24.50 \$	33.43 \$	35.23 \$
Direction des communications			22.25 \$	25.07 \$	24.78 \$	25.69 \$	22.53 \$	22.77 \$	33.67 \$	36.20 \$
Direction générale	25.28 \$	24.80 \$	30.84 \$	31.97 \$	29.81 \$	30.83 \$	32.44 \$	33.67 \$	50.33 \$	58.79 \$
Direction technique				20.66 \$	23.31 \$	23.84 \$	23.00 \$	22.78 \$	28.85 \$	29.85 \$
Responsable administratif	17.23 \$	17.40 \$	24.39 \$	25.45 \$	20.00 \$	20.21 \$	19.94 \$	23.36 \$	24.97 \$	26.50 \$
Responsable du financement privé								25.43 \$	36.25 \$	37.77 \$

### Les grandes lignes

- Au global, on remarque une augmentation de 43 % des taux horaires des organismes ayant 250 000 \$ et moins de budget et celles ayant plus de 2 M \$ et plus.
- 68 % des titulaires de postes dans des organismes dont la mission principale est les festivals, œuvrent dans des organisations ayant plus de 2 M \$ de budget. Les organismes de service ou association ont tous des budgets sous la barre des 2 M \$.

## Mission principale

Tableau 6. Rémunération en fonction de la mission principale

Postes visés	Création / Production		Diffuseur		Festival		Organisme de service / Association	
	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne
Chargé de programmation	21.70 \$	21.82 \$	23.56 \$	23.99 \$	24.73 \$	24.73 \$	21.90 \$	23.36 \$
Coordinateur des communications	21.15 \$	23.03 \$	20.60 \$	21.00 \$		20.67 \$	22.66 \$	22.90 \$
Coordinateur du développement des publics	21.49 \$	22.80 \$	17.76 \$	18.46 \$		19.31 \$	21.08 \$	20.64 \$
Direction administrative	30.01 \$	33.91 \$	27.50 \$	30.63 \$	25.27 \$	24.86 \$		27.52 \$
Direction artistique	28.57 \$	32.60 \$	27.47 \$	29.44 \$				
Direction de production	25.00 \$	28.88 \$	20.07 \$	23.20 \$		33.37 \$	23.65 \$	24.13 \$
Direction des communications	26.22 \$	30.16 \$	24.12 \$	26.07 \$	28.57 \$	29.03 \$	24.73 \$	24.46 \$
Direction générale	30.22 \$	35.53 \$	36.06 \$	38.46 \$	36.09 \$	38.25 \$		34.58 \$
Direction technique	25.32 \$	26.30 \$	23.98 \$	25.49 \$				
Responsable administratif	22.00 \$	23.66 \$	19.25 \$	23.92 \$		24.61 \$	20.15 \$	21.13 \$
Responsable du financement privé	43.27 \$	39.98 \$	26.08 \$	27.00 \$				

### Les grandes lignes

- Le poste direction générale présente le salaire le plus élevé dans l'ensemble des catégories.
- La catégorie Festival offre la rémunération moyenne la plus élevée. Ceci peut être expliqué par la proportion d'organisations à budget au-dessus de 2 M \$ dans cette catégorie.
- C'est dans la catégorie Organisme de service / Association où l'on retrouve la rémunération la moins élevée. Tel que mentionné plus haut, dans cette catégorie aucune organisation n'a un budget de plus de 2 M \$



## Région administrative

Notre expérience nous enseigne que le différentiel régional qui subsistait depuis des décennies à travers les régions se rétrécit petit à petit. Lorsque l'on analyse la médiane globale, le différentiel est faible.

Tableau 7. Rémunération en fonction de la région administrative

<b>Chargé de programmation</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	20.65 \$	20.50 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	25.32 \$	26.00 \$
Montréal	23.13 \$	21.98 \$
<b>Coordinateur des communications</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	23.74 \$	20.96 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	22.39 \$	22.00 \$
Montréal	22.25 \$	21.64 \$
<b>Coordinateur du développement des publics</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	19.97 \$	18.00 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	19.66 \$	18.61 \$
Montréal	21.57 \$	20.62 \$
<b>Direction administrative</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	28.27 \$	26.21 \$
Montréal	32.50 \$	29.47 \$
<b>Direction artistique</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	27.30 \$	25.49 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	30.29 \$	27.00 \$
Montréal	33.75 \$	29.83 \$
<b>Direction de production</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	28.53 \$	27.49 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	24.83 \$	24.58 \$
Montréal	27.80 \$	24.15 \$
<b>Direction des communications</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	28.51 \$	27.04 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	24.42 \$	24.42 \$
Montréal	29.38 \$	25.99 \$
<b>Direction générale</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	37.62 \$	31.32 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	37.42 \$	36.74 \$
Montréal	36.08 \$	31.38 \$
<b>Direction technique</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	22.80 \$	23.27 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	26.92 \$	26.67 \$
Montréal	26.48 \$	25.64 \$

<b>Responsable administratif</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Capitale-Nationale	22.95 \$	21.99 \$
Rive-Sud et Rive-Nord de Montréal	22.83 \$	23.00 \$
Montréal	23.49 \$	21.44 \$
<b>Responsable du financement privé</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
Montréal	33.27 \$	27.88 \$

## Les grandes lignes

- Vu la distribution dans plusieurs régions, le nombre de titulaires était majoritairement concentré dans les régions de Montréal et de la Capitale-Nationale. Quelques fusions de régions ont été nécessaires.
- Nous observons très peu de différences salariales entre Montréal et Québec. Cependant, nous avons une légère disparité pour les postes de directeur technique et de chargé de programmation entre la Capitale-Nationale et la région Métropolitaine.
- Les régions en périphérie de Montréal offrent des salaires considérablement plus bas pour les postes de directeur de production ainsi que directeur des communications. Les augmentations des taux horaires sont moins prononcées en fonction de la taille et du segment budgétaire dans ces régions pour ces postes.

## Bonification

### Les grandes lignes

- Globalement, 92/738 (12 %) des titulaires ont reçu une bonification au cours de la dernière année.
- La moyenne globale est de 2 220 \$.
- La mission Organisme de service / Association a la plus grande distribution de bonus et Festival, la moins grande (nombre de titulaires recevant un bonus).
- Les organisations entre 500 000 \$ et 2 M \$ en budget annuel offrent 30 % de la bonification totale.
- Le poste de direction des communications est le grand gagnant avec 24 % des titulaires ayant reçu un bonus.
- Le poste direction générale a reçu, quant à lui, les montants les plus élevés.

## Autres conditions à valeur pécuniaire

### Assurances collectives

- 46 % des organisations participantes offrent un régime d'assurance collective, 4 % étant uniquement offert pour la direction. (58 sur 127)
- En moyenne, les employeurs assument 53 % de la prime d'assurance.
- 89 % des organisations qui offrent un régime d'assurances ont un budget annuel de 500 000 \$ et plus.
- La majorité des organismes de services et associations offrent un régime d'assurances.
- Les organisations offrent des assurances collectives à partir de 4 employés.

## Journées mobiles, jours maladie et congés

- 77 % des organisations participantes offrent des journées mobiles au-delà des jours obligatoires de la LNT. (92 / 120 ; 7 inconnus)
- La moyenne du nombre de jours de congé supplémentaires est de 6.
- C'est sur cet avantage que se démarquent les organisations ayant un budget annuel de moins de 250 000\$ ; elles sont les plus généreuses avec une moyenne de 10 jours par année.
- 92 % des organisations ayant plus de 20 employés offrent en moyenne 5,5 jours mobiles.

## Jours fériés

- 71 % des organisations participantes offrent plus de jours fériés que ceux obligatoires dans la LNT. (85 sur 119 ; 8 inconnus)
- La moyenne des jours additionnels est de 6,4.
- La distribution est très similaire à travers tous les segments.
- Les jours qui sont ajoutés le sont principalement durant le temps des Fêtes et le jour additionnel à Pâques.

## Programme de santé mieux-être

- 13 % des organisations participantes offrent un programme de santé mieux-être.
- Globalement, il s'agit de cours gratuits, de compte santé ou d'autres activités au sein de l'organisation.

## Régime de retraite

- 36 % des organisations participantes offrent un régime de retraite.
- Le pourcentage varie entre 1 % et 5 %, ce dernier étant le plus répandu.
- 68 % des organisations ayant un budget de 2 M \$ et + offrent le régime de retraite.
- 44 % des organisations dans la discipline Autres/Multidisciplinaires offrent un régime de retraite.
- 46 % des organismes de services et associations offrent un régime de retraite.

## Transport et cellulaire

- 34 % des organisations participantes offrent des privilèges en termes de transport et 66 % offrent une forme de remboursement pour l'utilisation du cellulaire, dont la moitié de ceux-ci visent uniquement la direction (33 % des organisations participantes).
- La majorité des organisations offrant des privilèges pour le transport sont situées à Montréal.

## Augmentation salariale

- 92 % des organisations ont un système d'augmentation salariale, mais les augmentations ne sont pas effectuées systématiquement chaque année.

- L'indice des prix à la consommation (IPC), le financement et la performance sont les 3 critères les plus souvent utilisés.
- 100 % des organisations ayant un budget annuel de plus de 2 M \$ offrent une augmentation salariale annuelle.
- La catégorie des diffuseurs représente les organisations offrant le moins d'augmentations salariales annuelles (21 %).

## Vacances

- La catégorie Danse est celle qui offre le plus de vacances globalement.
- Un employé doit avoir en moyenne 2 ans de service continu pour avoir accès à 3 semaines de vacances, 3 ans pour avoir accès à 4 semaines et plus de 6 ans pour avoir accès à 5 ou 6 semaines.

## Avantages à valeur non pécuniaire

- Formation : 89 % des organisations participantes offrent des possibilités de formation continue en fonction des besoins de l'organisation et de l'approbation de la direction.
- Télétravail : 94 % des organisations offrent la possibilité de faire du télétravail (accessible à certains postes ou à l'ensemble des salariés).
- Horaire d'été : 88 % des organisations offrent la flexibilité des horaires et/ou l'horaire d'été.
- Sans-solde : 85 % des organisations offrent la possibilité de prendre des vacances sans-solde.
- Sorties culturelles : 44 % des organisations offrent des privilèges sur les abonnements et sorties culturelles.

## Sortir du cadre avec de nouvelles pratiques

Vous trouverez ci-dessous la liste des pratiques répertoriées par les organisations lors de l'enquête :

- Reprise en temps pour les heures supplémentaires (ne pas oublier d'appliquer le temps et demi)
- Allocations pour les déplacements d'affaires
- Congés supplémentaires pour les événements de la vie
- Compte de dépenses pour la direction
- Allocation repas lorsque l'employé travaille en soirée
- Restaurant pour souligner les anniversaires
- Évènement corporatif à l'étranger
- Shooting photo professionnel
- Billets gratuits
- Plusieurs congés durant le temps des Fêtes

## Remerciements

Le succès d'une telle enquête repose sur la collaboration des organisations et au partage d'informations. Nous vous remercions grandement de votre participation à cette enquête salariale.

### Partenaires principaux :



### Associations partenaires :



### Comité de pilotage :

- Mme Valerie Buddle, directrice administrative, CCOV
- Mme Miriam Ginestier, directrice générale, Studio 303
- M. George Krump, président, La Machinerie
- Mme Chantal Labrecque, directrice administrative, Théâtre Jean-Duceppe
- M. David Lavoie, codirecteur général et directeur administratif, FTA
- M. Jean-François Ouellet, directeur administratif, Centre des auteurs dramatiques
- Mme Pascale Landry, directrice générale, Compétence Culture
- Mme Christine Bouchard, directrice générale, En Piste, regroupement national des arts du cirque
- Mme Virginie Desloges, responsable des finances et de l'administration, Regroupement québécois de la danse
- M. Pier DuFour, responsable administratif, Conseil québécois du théâtre
- M. Dominic Trudel, directeur général, Conseil québécois de la musique

Nous remercions les 127 organisations participantes pour leur contribution, ainsi que Mélanie Foley (Solertia) et Christine Meslin (FTA).

## À propos du Groupe-conseil Solertia

Solertia est une firme multiservices spécialisée en gestion des ressources humaines, subventions et crédits d'impôt. Nous sommes un partenaire stratégique pour nos clients et offrons des solutions novatrices et pratiques pour les aider dans leur croissance. Nous avons des bureaux à Québec, Montréal et Toronto.

### Ressources humaines

Nos experts en ressources humaines accompagnent et guident les organisations désireuses de faire de leur programme RH un modèle optimal et adapté à leurs besoins.

### Conformité aux lois

Notre expertise dans la conformité à la législation n'est plus à faire. Nous avons collaboré avec des centaines d'organisations dans le cadre de la Loi sur l'équité salariale, du 1 %, du harcèlement psychologique ainsi que la loi sur les Normes du Travail.

### Crédits d'impôt et subventions

Nous assistons un grand nombre d'organisations à obtenir annuellement plusieurs millions de dollars provenant de divers programmes gouvernementaux. Notre objectif est d'aider les organisations à accéder aux programmes auxquels ils sont admissibles et de maximiser les montants réclamés.

### Rémunération

Vous voulez aller plus loin avec ces données et développer une stratégie de rémunération ? Nous pouvons vous assister à divers niveaux :

- Développement d'une stratégie de rémunération globale
- Enquête de rémunération
- Structure salariale
- Développement de régimes de bonification et d'intéressement à long terme
- Évaluations des emplois
- Processus d'augmentation salariale

N'hésitez pas à communiquer avec nous.

Mélanie Foley, CRHA  
Consultante principale  
[mfoley@solertia.ca](mailto:mfoley@solertia.ca)  
1-844-220-8008 #399

Frédéric Blanchette, CRHA  
Associé  
[fblanchette@solertia.ca](mailto:fblanchette@solertia.ca)  
1-844-220-8008 #206