

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

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

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

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

## 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.

## Table des matières

<b>1. Sommaire .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Profil des organismes participant à l'étude .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Constatations de la recherche – Salaire de base.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Constatations de la recherche – Avantages sociaux et avantages particuliers.....</b>	<b>20</b>
<b>6. Profils comparatifs.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Constatations de la recherche – Tendances et pratiques actuelles.....</b>	<b>25</b>
<b>8. Conclusions .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe A – Résultats détaillés des salaires de base par postes .....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe C – Questionnaire.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe D – Glossaire .....</b>	<b>89</b>

## 1. 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. Il y a eu des améliorations minimales, spécialement dans les petits et les moyens organismes qui sont majoritaires dans le secteur des arts. En effet, les salaires réels ont généralement diminué de 0,1% en moyenne sur cette période de neuf ans.

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

Comme le montre le sommaire ci-dessous, 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:** À l'exception des organismes dont les budgets de fonctionnement sont de 100 000 \$ à 250 000 \$ et de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$, il n'y a pas eu d'augmentation réelle des salaires entre 2008 et 2017.
- **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'œuvre en raison de départ initié par l'employé

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

## 2. Introduction

### 2.1 Contexte de l'étude

La présente étude, effectuée en 2003<sup>3</sup> et en 2008<sup>4</sup>, a été entreprise en raison du sentiment d'urgence que soulève la crise imminente dans la main-d'oeuvre du secteur des arts; les premières générations de gestionnaires prenaient bientôt leur retraite et beaucoup de personnes quittaient le secteur prématurément. Les nouveaux gestionnaires artistiques étaient-ils prêts à occuper des postes de direction? Une décennie plus tard, le secteur traite toujours des questions de succession.

Reconnaissant que le succès des organismes artistiques dépend largement de leur capacité à attirer et retenir les meilleurs talents et leaders, le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des arts du Canada ont commandé cette troisième étude nationale sur la rémunération – la rémunération étant un des moyens qu'un organisme possède pour recruter et retenir un effectif talentueux.

Cette troisième itération de l'étude permettra une vision complète des tendances actuelles, ainsi qu'une comparaison des changements survenus sur le marché au cours des neuf dernières années.

### 2.2 Méthodologie

Le Conseil des arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien a retenu les services du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) en partenariat avec la firme Mercer (Canada) limitée (Mercer) pour l'aider à entreprendre une étude 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. Une enquête en format Excel a été effectuée entre le 27 octobre 2017 et le 8 décembre 2017 auprès de plus de 4 000 organismes artistiques de l'ensemble du pays. Le sondage a été téléchargé, rempli et envoyé directement par courriel à Mercer. 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.

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. Les séries chronologiques présentées dans les tableaux tout au long du rapport ne sont pas ajustées pour tenir compte de l'inflation.

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 novembre et décembre 2017 (période de référence).

<sup>3</sup> Enquête nationale sur la rémunération 2003 - CRHSC, [www.culturalhrc.ca/research/compensation\\_survey\\_f.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/compensation_survey_f.pdf)

<sup>4</sup> Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts 2009 - CRHSC, [www.culturalhrc.ca/research/CHRC\\_National\\_Compensation\\_Study-2009\\_Update-ArtsAdmin-fr.pdf](http://www.culturalhrc.ca/research/CHRC_National_Compensation_Study-2009_Update-ArtsAdmin-fr.pdf)

Les organismes ayant sélectionné plusieurs disciplines ont été recatégorisés et classés dans la catégorie «Inter-arts et activités multidisciplinaires». La réponse d'un organisme dans la catégorie «Arts du cirque» a également été reclassée dans la catégorie «Inter-arts et activités multidisciplinaires» afin d'inclure leur réponse dans l'étude. Certaines réponses ont été soumises par des organismes à but lucratif; celles-ci n'ont pas été incluses car l'étude se concentre uniquement sur les organismes à but non lucratif. La liste des organismes répondants ne fait pas partie de ce rapport à des fins de protection de la vie privée.

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 participant à l'étude

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.

Dans certains cas, les questions sur le profil des participants à l'enquête de 2017 différaient de celles du questionnaire de 2008.

Les tableaux suivants présentent le sommaire des organismes participants :

**Tableau 3.1 Réponses par région**

Région	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Atlantique	41	9 %
Ontario	100	23 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	67	15 %
Québec	164	38 %
Ouest et Nord	64	15 %
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 3.2 Réponses par discipline artistique**

Discipline artistique	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Danse	40	9 %
Arts numériques et médiatiques	35	8 %
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	96	22 %
Musique et enregistrement sonore	59	14 %
Théâtre	133	31 %
Arts visuels et métiers d'art	57	13 %
Création littéraire et édition	16	4 %
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>100 %</b>

\* Les catégories *Discipline artistique* diffèrent de celles identifiées dans l'enquête 2008.

\*\* *Inter-arts and activités multidisciplinaires* incluent les organismes ayant sélectionné plus d'une discipline, ainsi qu'un organisme *Arts du cirque*.

**Tableau 3.3 Réponses par Type d'organisme**

Type d'organisme	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Création/de production	118	27 %
Conservation	114	26 %
Diffusion	102	23 %
Service/de soutien	57	13 %
Formation/d'éducation	22	5 %
Autre	21	5 %
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>100 %</b>

\* *Type d'organisme* a été ajouté aux questions du profil de participant dans l'enquête 2017.

\*\* *Autres réponses*: Organismes artistiques en art communautaire, studios d'artistes, entreprises sociales.



**Tableau 3.4 Réponses par budget de fonctionnement annuel**

Budget annuel	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Moins de 100 000 \$	43	10 %
De 100 000 \$ à 250 000 \$	77	18 %
De 250 000 \$ à 1 000 000 \$	192	44 %
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	99	23 %
Plus de 5 000 000 \$	25	6 %
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 3.5 Réponse par Taille de la communauté**

Taille de la communauté	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Réserve autochtone	1	0 %
Communauté rurale	21	5 %
Communauté urbaine: petit centre de population, comptant entre 1 000 et 29 999 habitants	39	9 %
Communauté urbaine : moyen centre de population, comptant entre 30 000 et 99 999 habitants	45	10 %
Communauté urbaine : grand centre de population, comptant 100 000 habitants et plus	330	76 %
<b>Total</b>	<b>436</b>	<b>100 %</b>

\* *Taille de la communauté* a été ajouté aux questions du profil de participant dans l'enquête 2017.

**Tableau 3.6 Nombre d'employés par Situation professionnelle et par Budget de fonctionnement annuel**

Budget annuel	Nombre d'employés par type				Total
	Moyenne Plein temps permanent	Moyenne Plein temps contractuel	Moyenne Temps partiel permanent	Moyenne Temps partiel contractuel	
Moins de 100 000 \$	1	2	1	6	9
De 100 000 \$ à 250 000 \$	1	0	1	3	5
De 250 000 \$ à 1 000 000 \$	3	2	1	5	11
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	10	5	6	19	40
Plus de 5 000 000 \$	54	12	20	54	140
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>87</b>	

**Tableau 3.7 Réponses par Groupe désigné**

Groupe désigné	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Premières nations, Inuits et Métis	18	4 %
De diverses cultures	48	11 %
Handicapés et/ou sourds	9	2 %
Communauté de langue officielle en situation minoritaire – anglophones	12	3 %
Communauté de langue officielle en situation minoritaire – francophones	27	6 %
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>26 %</b>

\*Groupe désigné a été ajouté aux questions du profil de participant dans l'enquête 2017.

Si l'on compare le profil des organismes qui ont participé à l'enquête de 2017 avec celui de 2008, la participation des diverses provinces et régions géographiques est à peu près égale en Atlantique, dans les Prairies et dans les régions de l'Ouest et du Nord. Au Québec, la participation a augmenté de 18 p.100 par rapport à 2008 et par contre, celle de l'Ontario a diminué de 11 p.100.

Le théâtre et les activités inter-arts et multidisciplinaires ont le taux de réponse le plus élevé, soit 31 p.100 et 22 p.100 respectivement. Quant au type d'organisme, ce sont les organismes de création et de production ainsi que les organismes de conservation qui ont les taux de participation les plus élevés à 26 p.100 chacun, suivi des organismes de présentation et de diffusion à 23 p.100.

Le nombre de réponses provenant d'organismes dont le budget annuel est inférieur à 250 000 \$ a diminué par rapport à 2008. Il y a eu une augmentation de 9 p.100 dans le taux de réponse des organismes dont le budget annuel se situe entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$ et une augmentation de 5 p.100 pour les organismes dont le budget annuel est de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$.

La vaste majorité des organismes participants (76 p.100) se retrouvent dans des centres urbains très peuplés.

À l'exception des organismes dont les budgets sont supérieurs à 5 000 000 \$, le nombre moyen d'employés (à plein temps et à temps partiel) a diminué dans toutes les catégories de budget. Le nombre moyen d'employés permanents à plein temps pour les organismes dont les budgets sont supérieurs à 5 000 000 \$ a augmenté de 9 p.100 depuis 2008. Le nombre moyen d'employés à temps partiel dans cette même catégorie de budget a diminué de 17 p.100. Le nombre d'employés contractuels a diminué dans toutes les catégories de budget.

## 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, 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 (annexe A).

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 actuels d'une organisation sont généralement considérés comme conformes aux normes concurrentielles s'ils se situent à plus ou moins 10% des résultats de l'enquête.

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 totale* (voir l'annexe D) qu'ils offrent à leurs employés.

La section suivante fournit des données sur le salaire de base et un calcul de variance qui n'a pas été ajusté en fonction de l'inflation.

### 4.3 Sommaire des salaires de base par budget de fonctionnement

**Tableau 4.3.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$									
Poste	Nombre d'obs. (n)	Salaire de base 2017				Salaire de base 2008		Variation (%)	
		Moyenne réelle	25° centile	50° centile	75° centile	Moyenne réelle	50° centile	Moyenne réelle	50° centile
<b>Gestion générale</b>									
Directeur administratif ou général	25	51.8 \$	36.6 \$	42.7 \$	65.9 \$	40.1 \$	34.8 \$	23 %	19 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	3	45.5 \$	--	--	--	44.0 \$	46.4 \$	3 %	--
Administrateur ou gestionnaire de bureau	3	49.5 \$	--	--	--	35.4 \$	31.9 \$	29 %	--
Adjoint administratif	4	38.9 \$	--	37.2 \$	--	32.6 \$	31.0 \$	16 %	17 %
Réceptionniste ou commis	2	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Finances &amp; comptabilité</b>									
Directeur ou gestionnaire des finances	3	57.2 \$	--	--	--	--	--	--	--
Agent des finances	3	40.0 \$	--	--	--	--	--	--	--
<b>Marketing / Communications / Développement</b>									
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	4	102.0 \$	--	60.7 \$	--	--	--	--	--
Coordonnateur des communications	4	40.3 \$	--	35.9 \$	--	33.9 \$	35.0 \$	16 %	2 %
Coordonnateur du marketing	2	--	--	--	--	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	2	--	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur du développement	1	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Ressources humaines</b>									
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	0	--	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur des ressources humaines	0	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Technologies de l'information</b>									
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	0	--	--	--	--	--	--	--	--
Technicien en technologies de l'information	2	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Autres</b>									
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	0	--	--	--	--	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	4	100.8 \$	--	52.7 \$	--	--	--	--	--
Coordonnateur des membres et des bénévoles	0	--	--	--	--	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	0	--	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	2	--	--	--	--	--	--	--	--

Note concernant le salaire moyen: Certains salaires moyens sont plus élevés que le budget total de l'organisme car ils incluent les salaires des employés à temps partiel calculés sur une base annuelle.

**Tableau 4.3.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$									
Poste	Nombre d'obs. (n)	Salaire de base 2017				Salaire de base 2008		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>Gestion générale</b>									
Directeur administratif ou général	66	44.7 \$	37.1 \$	43.7 \$	52.7 \$	37.0 \$	35.0 \$	17 %	20 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	14	42.8 \$	33.3 \$	40.3 \$	49.2 \$	31.5 \$	30.0 \$	26 %	26 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau	7	32.4 \$	28.1 \$	34.1 \$	41.8 \$	26.7 \$	25.7 \$	18 %	25 %
Adjoint administratif	15	31.1 \$	24.0 \$	28.1 \$	37.1 \$	25.1 \$	25.2 \$	19 %	10 %
Réceptionniste ou commis	1	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Finances &amp; comptabilité</b>									
Directeur ou gestionnaire des finances	4	44.1 \$	--	44.9 \$	--	--	--	--	--
Agent des finances	13	43.5 \$	30.4 \$	46.9 \$	55.1 \$	19.3 \$	19.3 \$	56 %	59 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>									
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	11	43.4 \$	33.0 \$	39.4 \$	56.3 \$	36.1 \$	33.4 \$	17 %	15 %
Coordonnateur des communications	15	37.2 \$	28.1 \$	32.7 \$	37.5 \$	34.1 \$	29.4 \$	8 %	10 %
Coordonnateur du marketing	5	42.9 \$	27.7 \$	37.5 \$	60.9 \$	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	1	--	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur du développement	3	28.6 \$	--	--	--	--	--	--	--
<b>Ressources humaines</b>									
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	1	--	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur des ressources humaines	1	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Technologies de l'information</b>									
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	4	32.0 \$	--	32.1 \$	--	--	--	--	--
Technicien en technologies de l'information	8	34.8 \$	27.4 \$	30.6 \$	42.0 \$	24.3 \$	21.0 \$	30 %	31 %
<b>Autres</b>									
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	5	38.7 \$	27.9 \$	37.5 \$	50.1 \$	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	13	39.5 \$	30.0 \$	37.5 \$	50.8 \$	34.6 \$	34.0 \$	12 %	9 %
Coordonnateur des membres et des bénévoles	4	31.0 \$	--	28.1 \$	--	--	--	--	--
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	4	34.5 \$	--	34.3 \$	--	--	--	--	--
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	6	31.7 \$	13.8 \$	26.9 \$	48.8 \$	--	--	--	--

**Tableau 4.3.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$									
Poste	Nombre d'obs. (n)	Salaire de base 2017				Salaire de base 2008		Variation (%)	
		Moyenne réelle	25° centile	50° centile	75° centile	Moyenne réelle	50° centile	Moyenne réelle	50° centile
<b>Gestion générale</b>									
Directeur administratif ou général	166	59.3 \$	47.1 \$	57.9 \$	66.2 \$	51.6 \$	49.9 \$	13 %	14 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	58	51.9 \$	41.0 \$	48.3 \$	56.7 \$	41.2 \$	42.0 \$	21 %	13 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau	32	37.9 \$	31.6 \$	38.6 \$	43.0 \$	36.8 \$	32.9 \$	3 %	15 %
Adjoint administratif	53	36.0 \$	30.4 \$	35.1 \$	40.5 \$	28.5 \$	27.3 \$	21 %	22 %
Réceptionniste ou commis	7	31.9 \$	24.4 \$	29.3 \$	42.5 \$	22.3 \$	22.8 \$	30 %	22 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>									
Directeur ou gestionnaire des finances	12	48.4 \$	35.4 \$	50.9 \$	59.8 \$	35.8 \$	35.0 \$	26 %	31 %
Agent des finances	46	57.6 \$	41.5 \$	49.3 \$	73.3 \$	45.4 \$	45.5 \$	21 %	8 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>									
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	49	45.1 \$	37.5 \$	42.9 \$	49.4 \$	36.4 \$	37.0 \$	19 %	14 %
Coordonnateur des communications	53	35.5 \$	32.1 \$	37.4 \$	40.1 \$	33.5 \$	31.5 \$	6 %	16 %
Coordonnateur du marketing	20	39.0 \$	35.2 \$	38.0 \$	42.9 \$	30.1 \$	28.6 \$	23 %	25 %
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	12	43.9 \$	30.5 \$	41.2 \$	51.7 \$	41.3 \$	42.2 \$	6 %	-2 %
Coordonnateur du développement	10	40.9 \$	25.4 \$	39.4 \$	48.0 \$	46.5 \$	45.5 \$	-14 %	-16 %
<b>Ressources humaines</b>									
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	3	48.5 \$	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur des ressources humaines	2	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Technologies de l'information</b>									
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	14	35.8 \$	30.8 \$	36.5 \$	40.3 \$	--	--	--	--
Technicien en technologies de l'information	12	42.7 \$	32.8 \$	39.2 \$	49.6 \$	--	--	--	--
<b>Autres</b>									
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	22	40.6 \$	33.2 \$	39.7 \$	43.2 \$	34.4 \$	33.0 \$	15 %	17 %
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	69	45.0 \$	36.2 \$	41.8 \$	51.1 \$	37.7 \$	36.1 \$	16 %	14 %
Coordonnateur des membres et des bénévoles	18	37.6 \$	29.0 \$	35.8 \$	39.9 \$	28.7 \$	27.4 \$	24 %	24 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	27	39.4 \$	35.1 \$	37.5 \$	46.0 \$	39.0 \$	41.0 \$	1 %	-9 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	35	38.0 \$	33.1 \$	37.5 \$	41.3 \$	29.9 \$	28.5 \$	21 %	24 %

**Tableau 4.3.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$									
Poste	Nombre d'obs. (n)	Salaire de base 2017				Salaire de base 2008		Variation (%)	
		Moyenne réelle	25° centile	50° centile	75° centile	Moyenne réelle	50° centile	Moyenne réelle	50° centile
<b>Gestion générale</b>									
Directeur administratif ou général	94	89.0 \$	69.8 \$	83.9 \$	102.6 \$	75.6 \$	75.0 \$	15 %	11 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	40	79.0 \$	53.9 \$	67.8 \$	82.7 \$	51.2 \$	52.0 \$	35 %	23 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau	34	42.7 \$	35.5 \$	42.9 \$	48.5 \$	38.4 \$	39.0 \$	10 %	9 %
Adjoint administratif	38	40.5 \$	35.0 \$	40.3 \$	43.2 \$	33.7 \$	33.3 \$	17 %	17 %
Réceptionniste ou commis	11	45.8 \$	33.5 \$	37.5 \$	48.2 \$	30.4 \$	29.1 \$	34 %	22 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>									
Directeur ou gestionnaire des finances	30	72.5 \$	55.2 \$	65.0 \$	81.2 \$	49.2 \$	50.0 \$	32 %	23 %
Agent des finances	51	53.4 \$	40.5 \$	48.8 \$	63.4 \$	43.3 \$	41.0 \$	19 %	16 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>									
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	63	56.9 \$	46.9 \$	53.6 \$	66.9 \$	46.4 \$	45.0 \$	18 %	16 %
Coordonnateur des communications	33	44.5 \$	39.0 \$	43.0 \$	47.4 \$	35.5 \$	35.0 \$	20 %	19 %
Coordonnateur du marketing	34	41.7 \$	35.8 \$	39.7 \$	45.8 \$	37.7 \$	39.9 \$	10 %	-1 %
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	38	61.8 \$	46.4 \$	58.7 \$	75.2 \$	56.9 \$	55.0 \$	8 %	6 %
Coordonnateur du développement	36	46.1 \$	37.5 \$	43.9 \$	50.8 \$	38.9 \$	37.0 \$	16 %	16 %
<b>Ressources humaines</b>									
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	3	59.0 \$	--	--	--	--	--	--	--
Coordonnateur des ressources humaines	4	38.9 \$	--	39.0 \$	--	--	--	--	--
<b>Technologies de l'information</b>									
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	6	56.7 \$	45.8 \$	50.6 \$	71.4 \$	--	--	--	--
Technicien en technologies de l'information	6	58.9 \$	37.4 \$	46.9 \$	70.7 \$	47.2 \$	44.0 \$	20 %	6 %
<b>Autres</b>									
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	21	51.5 \$	42.8 \$	50.0 \$	59.8 \$	42.5 \$	38.3 \$	17 %	24 %
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	51	59.5 \$	45.0 \$	56.3 \$	70.8 \$	51.4 \$	51.6 \$	14 %	8 %
Coordonnateur des membres et des bénévoles	33	40.2 \$	33.2 \$	40.6 \$	45.2 \$	30.5 \$	30.0 \$	24 %	26 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	29	57.6 \$	42.2 \$	52.5 \$	63.3 \$	40.5 \$	37.4 \$	30 %	29 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	31	42.7 \$	37.5 \$	40.0 \$	45.0 \$	31.3 \$	30.1 \$	27 %	25 %

**Tableau 4.3.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$									
Poste	Nombre d'obs. (n)	Salaires de base 2017				Salaires de base 2008		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>Gestion générale</b>									
Directeur administratif ou général	22	210.4 \$	136.2 \$	179.7 \$	245.2 \$	191.2 \$	177.6 \$	9 %	1 %
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	13	132.2 \$	104.7 \$	130.1 \$	166.1 \$	143.3 \$	162.3 \$	-8 %	-25 %
Administrateur ou gestionnaire de bureau	6	56.8 \$	42.1 \$	51.0 \$	71.2 \$	44.2 \$	40.0 \$	22 %	22 %
Adjoint administratif	19	49.0 \$	38.3 \$	45.3 \$	53.5 \$	44.0 \$	43.7 \$	10 %	3 %
Réceptionniste ou commis	7	44.0 \$	31.4 \$	45.3 \$	53.5 \$	29.7 \$	31.1 \$	33 %	31 %
<b>Finances &amp; comptabilité</b>									
Directeur ou gestionnaire des finances	21	97.9 \$	73.8 \$	91.1 \$	108.1 \$	96.5 \$	101.4 \$	1 %	-11 %
Agent des finances	20	59.5 \$	48.6 \$	59.6 \$	71.7 \$	52.9 \$	54.5 \$	11 %	9 %
<b>Marketing / Communications / Développement</b>									
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	24	98.7 \$	79.9 \$	93.2 \$	118.1 \$	92.1 \$	87.0 \$	7 %	7 %
Coordonnateur des communications	18	61.1 \$	48.5 \$	55.1 \$	69.6 \$	49.2 \$	43.7 \$	20 %	21 %
Coordonnateur du marketing	17	49.4 \$	40.6 \$	49.0 \$	58.8 \$	48.6 \$	47.8 \$	2 %	2 %
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	18	103.4 \$	82.7 \$	91.3 \$	123.5 \$	124.1 \$	125.5 \$	-20 %	-37 %
Coordonnateur du développement	18	62.3 \$	44.1 \$	50.5 \$	74.1 \$	47.9 \$	45.0 \$	23 %	11 %
<b>Ressources humaines</b>									
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	12	86.5 \$	66.2 \$	85.9 \$	111.0 \$	93.1 \$	94.5 \$	-8 %	-10 %
Coordonnateur des ressources humaines	10	56.1 \$	44.4 \$	56.9 \$	64.1 \$	--	--	--	--
<b>Technologies de l'information</b>									
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	11	86.9 \$	64.3 \$	80.4 \$	106.0 \$	73.1 \$	75.0 \$	16 %	7 %
Technicien en technologies de l'information	14	58.7 \$	48.5 \$	58.1 \$	67.4 \$	44.3 \$	45.0 \$	24 %	22 %
<b>Autres</b>									
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	8	66.4 \$	51.2 \$	64.3 \$	77.5 \$	80.4 \$	84.5 \$	-21 %	-31 %
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	12	103.1 \$	67.9 \$	103.8 \$	122.1 \$	77.5 \$	79.0 \$	25 %	24 %
Coordonnateur des membres et des bénévoles	13	64.4 \$	39.1 \$	60.2 \$	72.1 \$	40.2 \$	40.3 \$	38 %	33 %
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	17	75.5 \$	61.2 \$	75.0 \$	93.7 \$	59.3 \$	50.0 \$	22 %	33 %
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	15	47.1 \$	31.8 \$	45.4 \$	56.8 \$	35.5 \$	36.5 \$	25 %	20 %



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

**Tableau 4.4.1 Salaires de base moyens par emploi en fonction des catégories de budget de fonctionnement**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Poste	Moyenne réelle par catégorie de budget (2017)				
	De moins de 100 000 \$	100 000 \$ à 250 000 \$	250 000 \$ à 1 000 000 \$	1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	De plus de 5 000 000 \$
<b>Gestion générale</b>					
Directeur administratif ou général	51.8 \$	44.7 \$	59.3 \$	89.0 \$	210.4 \$
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	45.5 \$	42.8 \$	51.9 \$	79.0 \$	132.2 \$
Administrateur ou gestionnaire de bureau	49.5 \$	32.4 \$	37.9 \$	42.7 \$	56.8 \$
Adjoint administratif	38.9 \$	31.1 \$	36.0 \$	40.5 \$	49.0 \$
Réceptionniste ou commis	--	--	31.9 \$	45.8 \$	44.0 \$
<b>Finances &amp; comptabilité</b>					
Directeur ou gestionnaire des finances	57.2 \$	44.1 \$	48.4 \$	72.5 \$	97.9 \$
Agent des finances	40.0 \$	43.5 \$	57.6 \$	53.4 \$	59.5 \$
<b>Marketing / Communications / Développement</b>					
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	--	43.4 \$	45.1 \$	56.9 \$	98.7 \$
Coordonnateur des communications	40.3 \$	37.2 \$	35.5 \$	44.5 \$	61.1 \$
Coordonnateur du marketing	--	42.9 \$	39.0 \$	41.7 \$	49.4 \$
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	--	--	43.9 \$	61.8 \$	103.4 \$
Coordonnateur du développement	--	28.6 \$	40.9 \$	46.1 \$	62.3 \$
<b>Ressources humaines</b>					
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	--	--	48.5 \$	59.0 \$	86.5 \$
Coordonnateur des ressources humaines	--	--	--	38.9 \$	56.1 \$
<b>Technologies de l'information</b>					
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	--	32.0 \$	35.8 \$	56.7 \$	86.9 \$
Technicien en technologies de l'information	--	34.8 \$	42.7 \$	58.9 \$	58.7 \$
<b>Autres</b>					
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	--	38.7 \$	40.6 \$	51.5 \$	66.4 \$
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	--	39.5 \$	45.0 \$	59.5 \$	103.1 \$
Coordonnateur des membres et des bénévoles	--	31.0 \$	37.6 \$	40.2 \$	64.4 \$
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	--	34.5 \$	39.4 \$	57.6 \$	75.5 \$
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	--	31.7 \$	38.0 \$	42.7 \$	47.1 \$

#### 4.5 Augmentations de salaire tenant compte de l'inflation de 2009 à 2017

Le tableau suivant résume la variance de l'augmentation pondérée du salaire annuel, avant et après l'inflation, par catégorie de budget de fonctionnement, de 2009 à 2017. Selon la Banque du Canada, de 2009 à 2017, l'inflation cumulée était de 14,6 p.100.

**Tableau 4.5.1 Augmentations de salaire tenant compte de l'inflation**

Catégorie de budget de fonctionnement	Variation de l'augmentation moyenne de la rémunération nominale réelle pondérée (%) 2009 - 2017	Variation de l'augmentation moyenne de la rémunération réelle pondérée (%) 2009 - 2017
Moins de 100 000 \$	12.4 %	-2.6 %
De 100 000 \$ à 250 000 \$	16.6 %	2.4 %
De 250 000 \$ à 1 000 000 \$	14.3 %	-0.6 %
1 000 000 \$ à 5 000 000 \$	18.6 %	4.4 %
Plus de 5 000 000 \$	10.4 %	-4.6 %
<b>Moyenne générale pondérée</b>	<b>14.5 %</b>	<b>-0.1 %</b>

En général, quand on tient compte de l'inflation, l'ensemble du secteur culturel (y compris les divers sous-secteurs) n'a pas connu de croissance réelle de la rémunération au cours des neuf dernières années. En comparaison, l'augmentation moyenne de la rémunération réalisée pour tous les secteurs de l'industrie était de 2,5 p. 100<sup>5</sup> par année depuis 2009. Cette absence de croissance devrait préoccuper le secteur dans la mesure où cela démontre que la valeur générale de la rémunération pour recruter et maintenir du personnel dans le secteur culturel ne se maintient que marginalement au niveau du rendement du marché du travail canadien, à plus forte raison si cela se produit également dans d'autres secteurs de l'industrie qui recherchent aussi des compétences similaires.

#### 4.6 Tendances clés

Un examen soigneux des résultats de la recherche quantitative indique un certain nombre de tendances clés dans la rémunération qui correspondent aux résultats de 2003 et de 2008. Plus précisément, nous pouvons noter les éléments suivants :

- Les organismes ayant les plus gros budgets de fonctionnement offrent en général 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 ayant un budget de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$ est trois fois et demie celui d'un poste équivalent dans un organisme dont le budget de fonctionnement est inférieur à 1 000 000 \$. Si l'on compare le même poste dans des organismes dont le budget de fonctionnement est

<sup>5</sup> Le Conference Board du Canada. Perspectives en matière de régimes de rémunération (26 octobre 2017).

moins que 100 000 \$, le multiple passe à cinq fois le salaire de base. Ces multiples se comparent aux résultats de 2003 et de 2008. Cela demeure réellement important dans une industrie où la vaste majorité des organismes (72 p.100) ont des budgets de fonctionnement inférieurs à 1 000 000 \$.

- Les mêmes tendances ont été observées au niveau de la direction et de la gestion : lorsque les budgets de fonctionnement dépassent 5 000 000 \$, les salaires sont le double de ceux qui sont payés dans les organismes dont les budgets sont de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$.
- La majorité des organismes répondants ayant des budgets supérieurs à 5 000 000 \$ se retrouvent en Ontario et au Québec. Par conséquent, il n'est donc pas surprenant que l'Ontario et le Québec soient les leaders des pratiques de rémunération du secteur culturel et, pour certains postes, que les salaires soient considérablement plus élevés dans ces régions.
- Lorsque l'on examine les organismes dont les budgets de fonctionnement sont de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$, la Colombie-Britannique et le Québec arrivent aux premiers rangs pour les pratiques de rémunération.
- Il n'y avait pas de différences géographiques importantes dans les pratiques de rémunération pour les organismes dont le budget de fonctionnement se situait entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$. Pour les organismes dont le budget de fonctionnement est inférieur à 250 000 \$, les Prairies offrent le niveau de rémunération le plus élevé pour le poste de directeur exécutif / directeur général.
- En ce qui concerne les pratiques en matière de salaire de base dans toutes les catégories de budget, les organismes dont les budgets sont inférieurs à 250 000 \$ fonctionnent avec un nombre limité de postes. On y retrouve la catégorie de gestion générale (rôles de direction générale et d'administration) ainsi que des postes de coordination des communications, d'agent des finances et de direction de projets ou de programmes. Les organismes ayant des budgets supérieurs à 250 000 \$ ont tendance à avoir des postes dans toutes les catégories, à l'exception de la coordination des ressources humaines. Ces constatations pourraient suggérer que les organismes dont les budgets sont inférieurs à 250 000 \$ fonctionnent avec un minimum de personnel et que les personnes qui occupent les postes de direction générale et d'administration effectuent une grande variété de fonctions pour remplir le mandat de l'organisme.
- Lorsque l'on examine les pratiques en matière de paye en fonction de la discipline artistique de l'organisme, l'on constate que la musique et l'enregistrement sonore se retrouvent légèrement en avance sur les autres disciplines artistiques; cela varie toutefois énormément selon les catégories de budget de fonctionnement.

Nous pouvons donc conclure que le budget de fonctionnement a une incidence directe sur la capacité d'un organisme artistique sans but lucratif d'offrir non seulement divers postes, mais aussi des niveaux de salaires de base 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 plus souvent des avantages sociaux complets que les petits organismes. Ces derniers offrent plutôt des ensembles d'avantages limités ou ils n'offrent pas d'avantages. Ces constatations correspondent à celles des études de 2003 et 2008.

Si l'on compare les résultats avec ceux du tableau 5.2.1 de l'étude de 2008, la fréquence de l'offre d'avantages sociaux a augmenté environ de la moitié pour certains types d'avantages, comme l'assurance pour invalidité de longue durée et l'assurance vie. Cette augmentation de la fréquence de l'offre d'avantages est constante longitudinalement ce qui en démontre l'importance pour recruter et maintenir des employés de qualité.

La fréquence des dispositions de soins dentaires a considérablement baissé tant dans les petits que dans les grands organismes—une baisse de 12 p.100 et de 38 p.100 respectivement. Cela pourrait être le résultat de l'augmentation des coûts de la couverture des soins dentaires. La prévalence de l'épargne-retraite a doublé dans les petits organismes, mais demeure encore étonnamment faible par rapport aux autres industries.

Comme l'indique le Tableau 5.2.1., parmi les avantages les plus fréquemment offerts on retrouve l'assurance vie, l'assurance maladie complémentaire, l'assurance pour invalidité de longue durée ainsi que l'assurance en cas de décès accidentel et en cas de mutilation.

**Tableau 5.2.1 Fréquence des avantages liés à la santé**

Fréquence des avantages liés à la santé		
Avantages	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 1 000 000 \$) n=309	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 1 000 000 \$) n=123
Assurance-maladie supplémentaire	30 %	73 %
Assurance dentaire	18 %	38 %
Assurance en cas de décès ou de mutilation par accident	24 %	71 %
Invalidité de longue durée	23 %	72 %
Assurance-vie	28 %	78 %
Assurance sur la vue	17 %	34 %
Épargne-retraite – REÉR collectif	7 %	36 %
Épargne-retraite – Régime de pension	9 %	24 %
Assurance-emploi – Programme de prestations supplémentaires de chômage – y compris, par exemple, les suppléments aux prestations de maternité	8 %	17 %

En général, comme c'était le cas en 2008 et 2003, la fréquence et la portée des ensembles d'avantages sociaux offerts dans le secteur culturel sans but lucratif sont substantiellement moindres que celles que l'on peut observer dans la plupart des autres secteurs de l'industrie. D'après le document de Mercer *2017 Worldwide Benefit and Employment Guidelines*, 85 à 95 p. 100 des entreprises canadiennes offrent des avantages de soins de santé complémentaires.

Comme le montre le tableau 5.2.2, les offres les plus populaires dans les organismes de toutes les tailles sont les horaires flexibles, la formation et les arrangements de travail à domicile. Cela correspond aux résultats des études précédentes. Comme nous l'avons vu pour les avantages liés à la santé, les grands organismes ont tendance à offrir plus fréquemment des avantages qui ne sont pas liés à la santé que les plus petits organismes, à l'exception des horaires flexibles, des arrangements de travail à domicile et du travail partagé.

En 2003, en 2008 et en 2017, les principaux avantages ne touchant pas la santé (les horaires flexibles, par exemple) sont ceux qui sont le plus souvent offerts par les petits organismes, plus que les avantages liés à la santé. Cela pourrait être le résultat de la capacité limitée des petits organismes d'être financièrement en mesure d'offrir des avantages de base complets – ceci serait considéré comme un compromis inadéquat.

**Tableau 5.2.2 Fréquence des avantages qui ne sont pas liés à la santé**

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=309	Fréquence (% d'organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 1 000 000 \$) n=123
Horaires flexibles	73 %	63 %
Formation ou perfectionnement professionnel (argent ou congés)	68 %	77 %
Travail à domicile	69 %	52 %
Stationnement	29 %	59 %
Frais d'adhésion ou cotisation (Corporation ou association professionnelle)	21 %	59 %
Sabbatique (congé non payé)	16 %	24 %
Utilisation d'un ordinateur portable	39 %	46 %
Plan de données	9 %	28 %
Points de voyage (Accumulation personnelle)	11 %	13 %
Utilisation d'un téléphone portable	30 %	66 %
Partage d'emploi	14 %	4 %
Frais d'adhésion ou cotisation (social)	3 %	7 %
Indemnité de déménagement	6 %	19 %
Frais d'adhésion ou cotisation (condition physique et loisirs)	1 %	17 %

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau 5.2.3 ci-dessous, le pourcentage d'avantages liés à la santé payés à 100 p.100 par l'employeur a diminué. Les plus fortes diminutions se retrouvent dans les régimes de retraite, l'assurance en cas de mort accidentelle ou de mutilation, l'assurance dentaire et l'assurance maladie complémentaire. À l'inverse, les contributions partagées par l'employeur et l'employé ont augmenté, ce qui pourrait indiquer que les organismes réduisent leurs dépenses pour ces avantages en adoptant des arrangements de partage des coûts avec leurs employés. Le pourcentage de régimes de retraite payés à 100 p.100 par l'employeur a chuté de 47 p.100 depuis 2008 dans les plus grands organismes. Bien que cette décroissance soit frappante, elle correspond à ce que l'on retrouve dans beaucoup d'industries qui tentent de contrôler les coûts et de limiter leurs obligations futures en matière de régime de retraite.

**Tableau 5.2.3 Pourcentage des avantages payés par l'employé ou l'employeur**

Pourcentage des avantages payés par l'employé ou l'employeur				
Avantages	(N)	Payé à 100 % par l'employé	Payé à 100 % par l'employeur	Payé par l'employé et par l'employeur
Assurance en cas de décès ou de mutilation par accident	153	9 %	38 %	51 %
Assurance dentaire	91	1 %	35 %	61 %
Assurance-maladie supplémentaire	169	3 %	37 %	58 %
Épargne-retraite - Régime de pension	42	5 %	12 %	80 %
Épargne-retraite - REÉR collectif	56	15 %	10 %	73 %
Assurance-vie	172	10 %	35 %	53 %
Invalidité de longue durée	149	35 %	21 %	42 %
Assurance sur la vue	89	2 %	38 %	57 %

## 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* comprend les organismes qui ne déclarent pas de profit.
- *Toutes les industries* comprend les secteurs privé, public et sans but lucratif.

**Tableau 6.2.1 Comparaison des profils de secteurs d'activités**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Comparaison des profils de secteurs d'activités									
Poste	Salaire de base 2017 - Sondage culturel			Toutes les industries 2017		Sans but lucratif 2017		Toutes les industries 2008	Sans but lucratif 2008
	(N)	Moyenne	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne	50 <sup>e</sup> centile	Moyenne	Moyenne
Directeur administratif ou général	373	72.6 \$	60.9 \$	364.3 \$	344.5 \$	194.0 \$	226.0 \$	236.8 \$	165.3 \$
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	128	67.4 \$	53.6 \$	218.1 \$	219.9 \$	--	--	93.8 \$	83.8 \$
Adjoint administratif	129	38.8 \$	37.1 \$	53.8 \$	53.3 \$	47.0 \$	52.0 \$	40.8 \$	37.3 \$
Réceptionniste ou commis	28	39.7 \$	37.0 \$	44.5 \$	43.0 \$	43.0 \$	44.0 \$	33.1 \$	32.9 \$
Directeur ou gestionnaire des finances	70	73.7 \$	66.8 \$	169.1 \$	163.6 \$	135.0 \$	141.0 \$	107.9 \$	90.2 \$
Agent des finances	133	54.5 \$	49.8 \$	75.4 \$	74.2 \$	77.0 \$	80.0 \$	46.5 \$	42.3 \$
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	151	59.9 \$	51.4 \$	162.9 \$	154.6 \$	131.2 \$	136.0 \$	104.0 \$	78.3 \$
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	71	69.2 \$	60.9 \$	150.7 \$	146.9 \$	--	--	113.3 \$	82.0 \$
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	19	73.1 \$	69.6 \$	160.1 \$	156.4 \$	134.0 \$	141.0 \$	98.0 \$	82.0 \$
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	35	55.0 \$	42.9 \$	159.2 \$	155.7 \$	143.0 \$	156.0 \$	118.0 \$	85.5 \$
Technicien en technologies de l'information	42	53.2 \$	46.9 \$	76.0 \$	74.8 \$	75.8 \$	--	45.4 \$	45.7 \$
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	56	48.2 \$	44.0 \$	101.0 \$	96.4 \$	--	--	85.4 \$	73.9 \$

Bien que ces profils comparatifs du secteur de l'industrie donnent des résultats contrastants, il faut les voir et les utiliser avec précaution. Par exemple, et comme nous l'avons clairement indiqué dans le présent rapport, l'ensemble du secteur culturel canadien est surtout composé de petits organismes, ce qui teinte nettement le profil général de la rémunération dans le secteur. Néanmoins, les données disponibles sur le secteur privé et sur les organismes sans but lucratif proviennent généralement des grandes et des moyennes entreprises. Par conséquent, dans une perspective économique, les deux catégories dont les budgets sont les plus importants représentent une base plus valable pour les comparaisons intersectorielles.

Lorsque l'on compare les catégories de budget les plus élevés du secteur culturel et leurs pratiques en matière de salaire de base pour l'année 2017 avec les points de référence pour les organisations canadiennes à but non lucratif, on peut observer clairement des écarts négatifs et substantiels par rapport au marché. Par exemple, pour les cinq postes de gestion suivants, on peut noter des variations substantielles importantes :



**Tableau 6.2.2 Comparaison des salaires de base - plus de 5 000 000 \$ et organisations à but non lucratif**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadien (\$ CA)

Poste	50 <sup>e</sup> centile Sondage d'étude culturelle (Plus de 5M \$)	50 <sup>e</sup> centile Organisations à but non lucratif	Différence
Directeur administratif ou général	179.7 \$	226.0 \$	46.3 \$
Directeur ou gestionnaire des finances	91.1 \$	141.0 \$	49.9 \$
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	93.2 \$	136.0 \$	42.8 \$
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	85.9 \$	141.0 \$	55.1 \$
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	80.4 \$	156.0 \$	75.6 \$

## 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 D pour un glossaire des principaux termes.

#### 7.1.2 Conception et administration de la rémunération

##### Rémunération du rendement à court terme

Comme dans les études effectuées en 2003 et en 2008, la vaste majorité des organismes du secteur culturel n'ont pas de régime de rémunération au rendement à court terme (un bonus, par exemple). En 2017, le pourcentage d'organismes offrant ce type de régime est passé à 5,5 p.100 (une baisse par rapport au 7 p.100 de 2003 et de 2008).

Comme dans les études précédentes, lorsqu'un régime de rémunération au rendement à court terme est offert, la majorité des régimes ne visent que les cadres supérieurs (directeur général et administrateurs, par exemple). La moyenne de la rémunération au rendement pour les directeurs généraux et les administrateurs est passée de 10 p.100 en 2008 à 5,5 p.100 en 2017. Cette baisse n'est pas atypique dans l'ensemble du secteur canadien sans but lucratif où il y a en effet une réduction, voire une élimination des mesures incitatives à court terme et où l'on met plutôt l'accent sur des pratiques plus concurrentielles et plus flexibles pour le salaire de base.

Dans les rares cas où l'on offre un régime d'incitatifs, les principales mesures du rendement sont « atteindre les objectifs financiers » et « atteindre les objectifs de rendement ». De plus, et cela correspond aux pratiques dans l'ensemble des secteurs privé et public, les pratiques de gestion du rendement sont de plus en plus axées sur des mesures et des récompenses visant toute l'entreprise ou basée sur le rendement de l'équipe.

Les organismes continuent à offrir d'autres types de récompenses dans le cadre de leur régime général de rémunération. La récompense la plus courante était les heures chômées et

rémunérées (28 p.100), suivie par des billets gratuits pour des événements (20 p.100). Les bonus ponctuels en argent ont également été mentionnés dans les offres de récompenses — 16,5 p.100 des organismes utilisent ce type de récompense dont la valeur moyenne est d'environ 1 200 \$ par récompense.

### Progression du salaire de base

Dans la présente étude de 2017, 61 p.100 des répondants ont indiqué que la situation financière (capacité de payer) de l'organisme représentait l'élément le plus courant pour déterminer si une personne pouvait progresser dans l'échelle salariale et à quel niveau. La deuxième approche la plus courante était basée sur le rendement—jusqu'à 22 p.100 alors qu'en 2008, elle était de 19 p.100. La progression basée sur la compétence était la troisième approche la plus courante, soit 14 p.100 des réponses.

La recherche effectuée par la firme Mercer sur les meilleures pratiques suggère que la progression du salaire basée sur le rendement est à la fois la plus efficace et le mécanisme le plus courant, quelle que soit l'importance accordée aux contrôles et aux protocoles financiers.

### 7.1.3 Perspectives de gestion

Dans le questionnaire, on demandait aux participants d'indiquer quelles étaient leurs principales priorités et difficultés en matière de ressources humaines. Les principales priorités de ressources humaines ont légèrement changé depuis l'étude de 2008. Comme le montre le tableau 7.3.1, la principale priorité de ressources humaines est la gestion du sous-effectif et de la surcharge de travail à 53 p.100 et, en deuxième place, les possibilités de perfectionnement professionnel à 22 p.100.

**Tableau 7.1.3 Principales priorités en matière de ressources humaines**

Principales priorités en matière de ressources humaines	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Santé et sécurité au travail	13	3 %
Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	15	3 %
Santé et bien-être (congé en raison d'une maladie professionnelle comme le stress)	18	4 %
Diversité de la main-d'œuvre	19	4 %
Relations entre le personnel artistique et d'administration	19	4 %
Direction	27	6 %
Morale	31	7 %
Relations de travail	47	11 %
Roulement du personnel	50	11 %
Recrutement de la prochaine génération	54	12 %
Planification de la relève et promotion	55	13 %
Recrutement (en général)	57	13 %
Formation	58	13 %
Planification de la relève et transition entre cadres	75	17 %
Rémunération et avantages sociaux	78	18 %
Possibilités d'avancement professionnel	95	22 %
Insuffisance de personnel - Surcharge de travail	229	53 %

Bien que comme en 2008, les difficultés de gestion varient grandement d'un organisme à l'autre, la majorité des répondants de toutes tailles ont indiqué que le financement insuffisant et le manque de ressources étaient leurs plus gros problèmes. Le maintien d'un effectif clé et la gestion de la charge excessive de travail avec un personnel permanent à plein temps représentent aussi des défis très courants. Parmi les principaux besoins de formation, on retrouve le développement du leadership et la planification de la relève, les activités de financement et la programmation financière, la diversité et les compétences en ressources humaines.

Les participants à l'étude devaient répondre à plusieurs questions sur leurs politiques en matière de ressources humaines. Une majorité d'organismes (86 p.00) ont dit avoir des descriptions d'emploi formelles et 82 p.100 des contrats d'emploi formels (ce qui représente une augmentation de 6 p.100 et de 2 p.100 respectivement par rapport à 2008). Ces réponses sont assez surprenantes par rapport aux pratiques comparables que l'on retrouve dans l'ensemble du secteur privé. De plus, les politiques de ressources humaines sur les vacances, la formation, la rémunération, etc. sont documentées dans 45 p.100 des organismes (ce qui représente une baisse de 12 p.100 depuis 2008), tandis que 52 p.100 des organismes ont mis en place un plan formel d'évaluation du rendement (soit une augmentation de 9 p.100 par rapport à 2008). Pour un secteur qui n'utilise habituellement pas les incitatifs à court terme et les pratiques de paye variable, ce 52 p.100 semble être très positif.

À la question sur les politiques de leur organisme sur le temps supplémentaire, les répondants ont indiqué que leurs employés faisaient en moyenne cinq heures de temps supplémentaire par semaine. Il s'agit d'une faible baisse par rapport aux sept heures de 2008. Les gestionnaires font généralement plus de temps supplémentaires que les employés, soit dix heures par semaine. La majorité des répondants (71 p.100) ont indiqué qu'ils rémunéraient ces heures supplémentaires par du temps compensatoire. Environ 12 p.100 des organismes ont signalé que ces heures étaient du temps supplémentaire non payé tandis que les autres organismes offraient du temps supplémentaire rémunéré. Ces résultats correspondent aux résultats obtenus lors de l'étude de 2008.

Au moment de l'embauche, les gestionnaires ont habituellement droit à trois semaines de vacances et les autres employés à deux semaines de vacances.

#### **7.1.4 Recrutement et maintien de l'effectif**

Les participants devaient indiquer quel était leur taux de roulement de personnel. Le taux moyen se situait à 13,3 p. 100, une baisse 7 p. 100 (20,3 p. 100 en 2018). En général, le taux de roulement de personnel est assez élevé au sein du secteur. Selon le *Conference Board du Canada* le taux de roulement de personnel pour tous les secteurs au Canada en 2017<sup>6</sup> était de 7,1 p. 100. 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 et en 2008, la majorité des organismes ont indiqué que leur principal défi de recrutement et de maintien de l'effectif était leur capacité limitée à payer des salaires concurrentiels. Il existe aussi d'autres difficultés telles une charge excessive de travail, la pénurie de compétences sur le marché ainsi que les avantages inadéquats.

<sup>6</sup> Le Conference Board du Canada. Perspectives en matière de régimes de rémunération (26 octobre 2017).

L'enquête de 2017 a également demandé aux participants de répondre à une nouvelle question sur l'utilisation et l'administration des enquêtes sur l'engagement des employés. Sur les 436 répondants, 13,5 p. 100 des organismes ont administré un tel sondage, avec un taux de satisfaction global moyen de 85 p 100. Alors que le taux d'utilisation de 13,5 p. cent est relativement faible, le taux de satisfaction global est relativement élevé par rapport aux secteurs privé et public plus larges.

### 7.1.5 Ressources bénévoles et stagiaires

La vaste majorité des organismes 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.

Ils 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 :

**Tableau 7.1.5 Type d'activité exercée par des bénévoles**

Type d'activité exercée par des bénévoles	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
Soutien administratif	122	23 %
Soutien technique	78	15 %
Programmation publique	119	22 %
Gestion	38	7 %
Autre	173	33 %
Total	530	100 %

\* Les organismes pouvaient choisir plus d'une réponse.

Comme dans les études de 2003 et de 2008, 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.

En plus des questions sur les ressources bénévoles, on demandait aux répondants combien de stagiaires rémunérés et de stagiaires non rémunérés travaillaient dans leur organisme. Environ un quart (26 p.100) des organismes ont indiqué qu'ils avaient des stagiaires rémunérés, en moyenne 2,5 par organisme. Un peu moins d'organismes, soit 22 p.100, ont indiqué qu'ils avaient des stagiaires non rémunérés, en moyenne trois par organisme.

## 8. Conclusions

Bien que le secteur culturel ait clairement adopté certaines politiques et pratiques progressives en matière de ressources humaines, les pratiques fondamentales sur le salaire de base de la majorité du secteur n'ont pas suivi celles d'autres secteurs concurrentiels de l'industrie et sont légèrement décalées par rapport à la croissance économique et l'inflation. Ces tendances ont

été observées tant en 2003 qu'en 2008 et elles ont des implications stratégiques et politiques sur la capacité du secteur de recruter les meilleures personnes et les plus talentueuses.

Les résultats de 2017 indiquent clairement des différences importantes dans les pratiques sur les niveaux du salaire de base dans les diverses catégories de budget que l'on retrouve dans le secteur canadien des industries culturelles. Ces observations sont une fonction des différents mandats et modèles d'affaires et font le lien entre la « capacité de payer » et les sources de revenu et de financement.

Lorsque l'on tient compte de la somme du salaire de base, des avantages sociaux, du régime de retraite et d'autres conditions d'emploi, ce qui nous donne une perspective globale de la rémunération, il est intéressant de noter que le profil de 2017 indique des améliorations marginales pour les avantages qui ne sont pas liés à la santé comme les horaires flexibles, mais un déclin marginal dans la portée et la nature de la retraite et des avantages. Bien que ces tendances s'observent d'une certaine façon dans d'autres secteurs de l'industrie, la proposition générale sur la valeur de la rémunération que l'on retrouve dans les plus petits organismes du secteur jusqu'aux moyens est au mieux stationnaire et, dans certains cas, elle tire vraiment de l'arrière.

En conclusion, à partir des constatations et des conclusions observées dans la présente étude sur la rémunération, de la réalité des tendances démographiques de 2017-2018 et du resserrement des marchés du travail axés sur le savoir, on peut conclure que la situation des ressources humaines du secteur culturel est plus vulnérable que celle que nous observions il y a neuf ans. Les réalités du marché du travail et de la rémunération pourraient se devenir les principaux défis de recrutement et de maintien de l'effectif qui doivent être relevés d'ici un an ou deux afin d'assurer la capacité à long terme du secteur d'être en mesure d'avoir des mandats opérationnels et d'apporter de la valeur économique au pays.

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

## 1. Gestion générale

## 1.1 Directeur administratif ou directeur général

Tableau 1.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Directeur administratif ou général	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	25	51.8 \$	36.6 \$	42.7 \$	65.9 \$	22	40.1 \$	34.8 \$	23 %	19 %
Région										
Atlantique	5	35.8 \$	23.1 \$	33.8 \$	49.5 \$	5	32.8 \$	31.5 \$	8 %	7 %
Ontario	5	53.0 \$	34.5 \$	51.4 \$	72.2 \$	5	45.6 \$	43.4 \$	14 %	16 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	67.5 \$	--	42.7 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	9	52.4 \$	36.8 \$	50.0 \$	68.8 \$	8	40.9 \$	38.4 \$	22 %	23 %
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Discipline artistique										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	40.9 \$	37.1 \$	39.1 \$	45.6 \$					
Musique et enregistrement sonore	5	60.3 \$	35.6 \$	64.4 \$	82.9 \$					
Théâtre	9	54.1 \$	30.6 \$	42.8 \$	57.8 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	42.3 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

Tableau 1.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur administratif ou général	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	66	44.7 \$	37.1 \$	43.7 \$	52.7 \$	50	37.0 \$	35.0 \$	17 %	20 %
Région										
Atlantique	11	45.6 \$	39.2 \$	40.6 \$	50.3 \$	7	33.1 \$	32.0 \$	27 %	21 %
Ontario	9	48.3 \$	36.4 \$	52.1 \$	59.6 \$	15	43.3 \$	35.0 \$	10 %	33 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	50.3 \$	37.8 \$	49.0 \$	63.6 \$	--	--	--	--	--
Québec	35	43.6 \$	35.4 \$	42.9 \$	52.6 \$	8	34.9 \$	40.8 \$	20 %	5 %
Colombie-Britannique et les territoires	6	39.3 \$	31.4 \$	41.3 \$	48.8 \$	--	--	--	--	--
Discipline artistique										
Danse	7	49.5 \$	37.5 \$	52.6 \$	60.0 \$					
Arts numériques et médiatiques	10	39.8 \$	36.4 \$	37.9 \$	42.1 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	23	46.1 \$	32.1 \$	43.9 \$	59.0 \$					
Musique et enregistrement sonore	4	49.6 \$	--	52.5 \$	--					
Théâtre	13	41.8 \$	35.9 \$	40.4 \$	48.9 \$					
Arts visuels et métiers d'art	7	44.8 \$	39.0 \$	43.8 \$	48.0 \$					
Création littéraire et édition	2	--	--	--	--					

**Tableau 1.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur administratif ou général	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	166	59.3 \$	47.1 \$	57.9 \$	66.2 \$	69	51.6 \$	49.9 \$	13 %	14 %
<b>Région</b>										
Atlantique	14	52.3 \$	45.5 \$	52.0 \$	59.0 \$	--	--	--	--	--
Ontario	50	65.2 \$	47.5 \$	61.1 \$	77.2 \$	26	57.1 \$	58.0 \$	12 %	5 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	20	61.7 \$	48.5 \$	61.0 \$	74.3 \$	--	--	--	--	--
Québec	56	55.2 \$	46.9 \$	53.6 \$	62.8 \$	15	47.5 \$	49.0 \$	14 %	8 %
Colombie-Britannique et les territoires	26	58.5 \$	46.9 \$	58.8 \$	65.2 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	17	54.8 \$	45.9 \$	51.2 \$	62.6 \$					
Arts numériques et médiatiques	15	56.9 \$	46.6 \$	52.7 \$	62.8 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	25	60.0 \$	44.5 \$	57.9 \$	72.5 \$					
Musique et enregistrement sonore	19	63.7 \$	46.9 \$	61.1 \$	81.5 \$					
Théâtre	53	55.5 \$	46.8 \$	56.3 \$	64.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	28	63.4 \$	51.8 \$	58.8 \$	65.6 \$					
Création littéraire et édition	9	69.6 \$	59.8 \$	68.6 \$	81.0 \$					

**Tableau 1.1.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur administratif ou général	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	94	89.0 \$	69.8 \$	83.9 \$	102.6 \$	39	75.6 \$	75.0 \$	15 %	11 %
<b>Région</b>										
Atlantique	5	95.9 \$	64.0 \$	107.1 \$	122.2 \$	--	--	--	--	--
Ontario	21	80.5 \$	62.0 \$	75.0 \$	89.1 \$	16	69.5 \$	64.8 \$	14 %	14 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	22	92.8 \$	73.5 \$	83.6 \$	107.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	29	86.8 \$	68.3 \$	85.7 \$	100.1 \$	5	67.4 \$	63.0 \$	22 %	27 %
Colombie-Britannique et les territoires	17	95.9 \$	72.0 \$	84.4 \$	116.8 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	4	90.2 \$	--	91.2 \$	--					
Arts numériques et médiatiques	6	76.9 \$	67.8 \$	71.9 \$	87.3 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	22	89.5 \$	66.2 \$	80.8 \$	99.0 \$					
Musique et enregistrement sonore	18	95.1 \$	69.6 \$	86.6 \$	118.6 \$					
Théâtre	36	85.7 \$	65.6 \$	83.6 \$	103.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	7	99.8 \$	83.6 \$	85.0 \$	122.9 \$					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.1.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur administratif ou général	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	22	210.4 \$	136.2 \$	179.7 \$	245.2 \$	13	191.2 \$	177.6 \$	9 %	1 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	267.1 \$	198.7 \$	220.8 \$	370.7 \$	6	240.7 \$	240.0 \$	10 %	-9 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	168.4 \$	150.0 \$	177.0 \$	182.4 \$	--	--	--	--	--
Québec	7	168.2 \$	104.2 \$	177.1 \$	182.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	232.1 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	7	239.9 \$	168.8 \$	182.1 \$	353.6 \$					
Théâtre	6	175.2 \$	115.1 \$	155.4 \$	229.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	195.4 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**1.2 Directeur/gestionnaire, services administratifs****Tableau 1.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	45.5 \$	--	--	--	4	44.0 \$	46.4 \$	3 %	--



**Tableau 1.2.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	14	42.8 \$	33.3 \$	40.3 \$	49.2 \$	8	31.5 \$	30.0 \$	26 %	26 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	41.7 \$	32.1 \$	41.0 \$	51.5 \$	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	7	39.4 \$	30.4 \$	37.0 \$	42.9 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	4	42.3 \$	--	38.6 \$	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	42.7 \$	--	43.2 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	3	44.8 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 1.2.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	58	51.9 \$	41.0 \$	48.3 \$	56.7 \$	18	41.2 \$	42.0 \$	21 %	13 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	42.5 \$	--	42.6 \$	--	--	--	--	--	--
Ontario	15	53.0 \$	45.0 \$	53.0 \$	60.9 \$	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	43.9 \$	32.3 \$	42.9 \$	56.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	26	53.7 \$	41.0 \$	45.5 \$	52.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	8	53.8 \$	46.2 \$	52.1 \$	62.7 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	9	50.3 \$	45.5 \$	51.4 \$	54.6 \$					
Arts numériques et médiatiques	3	46.5 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	9	73.2 \$	49.1 \$	62.5 \$	90.0 \$					
Musique et enregistrement sonore	5	52.4 \$	41.7 \$	53.6 \$	62.6 \$					
Théâtre	22	47.3 \$	38.9 \$	46.4 \$	50.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	7	47.8 \$	41.2 \$	45.7 \$	58.1 \$					
Création littéraire et édition	3	41.0 \$	--	--	--					

**Tableau 1.2.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	40	79.0 \$	53.9 \$	67.8 \$	82.7 \$	13	51.2 \$	52.0 \$	35 %	23 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	67.4 \$	56.6 \$	66.2 \$	80.7 \$	7	53.7 \$	53.6 \$	20 %	19 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	8	75.3 \$	48.5 \$	70.4 \$	103.3 \$	--	--	--	--	--
Québec	15	63.7 \$	52.7 \$	60.9 \$	80.4 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	7	129.0 \$	62.4 \$	75.0 \$	131.3 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	3	72.9 \$	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	5	49.0 \$	38.2 \$	50.1 \$	59.3 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	13	71.6 \$	50.7 \$	65.6 \$	94.4 \$					
Musique et enregistrement sonore	3	71.7 \$	--	--	--					
Théâtre	13	101.4 \$	60.5 \$	71.9 \$	86.1 \$					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.2.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	13	132.2 \$	104.7 \$	130.1 \$	166.1 \$	7	143.3 \$	162.3 \$	-8 %	-25 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	158.9 \$	128.1 \$	155.8 \$	191.2 \$	4	153.1 \$	157.8 \$	4 %	-1 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	6	116.8 \$	78.5 \$	120.0 \$	151.3 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	158.9 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	3	127.7 \$	--	--	--					
Théâtre	4	120.3 \$	--	109.4 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

### 1.3 Agent, administration de bureau

**Tableau 1.3.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Administrateur ou gestionnaire de bureau	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	49.5 \$	--	--	--	4	35.4 \$	31.9 \$	29 %	--

**Tableau 1.3.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Administrateur ou gestionnaire de bureau	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	7	32.4 \$	28.1 \$	34.1 \$	41.8 \$	8	26.7 \$	25.7 \$	18 %	25 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	4	32.1 \$	--	35.0 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	30.8 \$	21.8 \$	34.1 \$	38.2 \$					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	0	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 1.3.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Administrateur ou gestionnaire de bureau	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	32	37.9 \$	31.6 \$	38.6 \$	43.0 \$	18	36.8 \$	32.9 \$	3 %	15 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	15	37.1 \$	32.1 \$	38.6 \$	42.2 \$	9	36.5 \$	35.0 \$	2 %	9 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	35.6 \$	29.6 \$	37.5 \$	40.7 \$	--	--	--	--	--
Québec	7	40.4 \$	29.3 \$	39.0 \$	49.3 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	45.3 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	6	36.0 \$	29.3 \$	36.8 \$	43.2 \$					
Arts numériques et médiatiques	3	35.7 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	37.7 \$	27.3 \$	37.7 \$	49.1 \$					
Musique et enregistrement sonore	5	36.5 \$	26.2 \$	38.6 \$	45.8 \$					
Théâtre	10	39.4 \$	32.1 \$	38.0 \$	42.1 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.3.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Administrateur ou gestionnaire de bureau	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	34	42.7 \$	35.5 \$	42.9 \$	48.5 \$	10	38.4 \$	39.0 \$	10 %	9 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	10	43.5 \$	33.9 \$	42.9 \$	49.9 \$	5	44.3 \$	45.0 \$	-2 %	-5 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	7	44.1 \$	39.4 \$	46.3 \$	49.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	9	40.9 \$	31.9 \$	40.2 \$	51.0 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	6	43.9 \$	39.6 \$	41.4 \$	49.6 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	4	54.8 \$	--	51.3 \$	--					
Arts numériques et médiatiques	3	32.7 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	9	37.4 \$	30.6 \$	37.5 \$	43.3 \$					
Musique et enregistrement sonore	7	41.3 \$	39.4 \$	42.9 \$	43.6 \$					
Théâtre	9	46.6 \$	40.8 \$	47.7 \$	52.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.3.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Administrateur ou gestionnaire de bureau	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	6	56.8 \$	42.1 \$	51.0 \$	71.2 \$	3	44.2 \$	40.0 \$	22 %	22 %

**1.4 Adjoint administratif****Tableau 1.4.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Adjoint administratif	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	38.9 \$	--	37.2 \$	--	6	32.6 \$	31.0 \$	16 %	17 %

**Tableau 1.4.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Adjoint administratif	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	15	31.1 \$	24.0 \$	28.1 \$	37.1 \$	8	25.1 \$	25.2 \$	19 %	10 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	3	21.5 \$	21.8 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	9	30.8 \$	23.7 \$	29.5 \$	38.0 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	25.7 \$	19.9 \$	25.2 \$	30.8 \$					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	3	31.6 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.4.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Adjoint administratif	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	53	36.0 \$	30.4 \$	35.1 \$	40.5 \$	25	28.5 \$	27.3 \$	21 %	22 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	32.6 \$	--	32.6 \$	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	36.7 \$	29.8 \$	36.2 \$	44.3 \$	9	28.6 \$	26.8 \$	22 %	26 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	7	38.6 \$	29.3 \$	37.4 \$	45.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	25	36.3 \$	30.9 \$	35.2 \$	42.6 \$	7	25.1 \$	24.0 \$	31 %	32 %
Colombie-Britannique et les territoires	9	33.9 \$	31.2 \$	33.2 \$	35.1 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	8	33.4 \$	29.7 \$	34.2 \$	37.8 \$					
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	8	34.2 \$	32.2 \$	33.2 \$	35.1 \$					
Musique et enregistrement sonore	6	38.3 \$	29.0 \$	36.2 \$	45.3 \$					
Théâtre	20	35.5 \$	29.8 \$	35.8 \$	41.6 \$					
Arts visuels et métiers d'art	6	41.7 \$	34.6 \$	40.1 \$	48.8 \$					
Création littéraire et édition	3	32.0 \$	--	--	--					

**Tableau 1.4.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Adjoint administratif	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	38	40.5 \$	35.0 \$	40.3 \$	43.2 \$	16	33.7 \$	33.3 \$	17 %	17 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	37.2 \$	33.3 \$	38.1 \$	41.0 \$	6	33.2 \$	36.0 \$	11 %	6 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	8	39.5 \$	30.9 \$	39.3 \$	48.2 \$	--	--	--	--	--
Québec	17	41.2 \$	35.1 \$	41.4 \$	45.4 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	6	42.8 \$	34.2 \$	40.0 \$	49.6 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	33.2 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	8	44.6 \$	38.3 \$	42.2 \$	51.6 \$					
Musique et enregistrement sonore	8	38.9 \$	29.6 \$	35.1 \$	42.5 \$					
Théâtre	13	40.6 \$	34.1 \$	37.5 \$	47.9 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	41.5 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 1.4.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Adjoint administratif	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	19	49.0 \$	38.3 \$	45.3 \$	53.5 \$	10	44.0 \$	43.7 \$	10 %	3 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	60.1 \$	41.9 \$	61.6 \$	75.7 \$	6	43.4 \$	43.3 \$	28 %	30 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	43.1 \$	37.4 \$	40.3 \$	50.1 \$	--	--	--	--	--
Québec	6	46.2 \$	42.5 \$	45.3 \$	52.7 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	47.7 \$	--	41.4 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	6	50.3 \$	39.8 \$	44.1 \$	59.5 \$					
Théâtre	4	47.3 \$	--	50.4 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	3	47.4 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**1.5 Commis (réceptionniste)****Tableau 1.5.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Réceptionniste ou commis	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	7	31.9 \$	24.4 \$	29.3 \$	42.5 \$	11	22.3 \$	22.8 \$	30 %	22 %

**Tableau 1.5.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Réceptionniste ou commis	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	11	45.8 \$	33.5 \$	37.5 \$	48.2 \$	13	30.4 \$	29.1 \$	34 %	22 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	0	--	--	--	--	3	31.4 \$	29.1 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	43.7 \$	31.7 \$	37.0 \$	59.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	0	--	--	--	--	3	28.3 \$	28.4 \$	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	6	47.5 \$	35.9 \$	41.3 \$	57.6 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Musique et enregistrement sonore	3	56.3 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Théâtre	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 1.5.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Réceptionniste ou commis	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	7	44.0 \$	31.4 \$	45.3 \$	53.5 \$	10	29.7 \$	31.1 \$	33 %	31 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	47.1 \$	35.4 \$	45.3 \$	59.9 \$	6	30.0 \$	31.7 \$	36 %	30 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	47.9 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Théâtre	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--



## 2. Finances et comptabilité

### 2.1 Directeur/Gestionnaire, services des finances

**Tableau 2.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	57.2 \$	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 2.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	44.1 \$	--	44.9 \$	--	--	--	--	--	--

**Tableau 2.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	12	48.4 \$	35.4 \$	50.9 \$	59.8 \$	5	35.8 \$	35.0 \$	26 %	31 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	3	50.1 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	5	48.4 \$	36.4 \$	50.8 \$	59.2 \$	4	38.5 \$	37.0 \$	21 %	27 %
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	1	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	10	49.2 \$	37.5 \$	50.9 \$	57.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 2.1.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	30	72.5 \$	55.2 \$	65.0 \$	81.2 \$	9	49.2 \$	50.0 \$	32 %	23 %
<b>Région</b>										
Atlantique	3	58.7 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	3	75.3 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	7	73.5 \$	48.2 \$	66.2 \$	87.8 \$	--	--	--	--	--
Québec	9	62.6 \$	54.8 \$	56.2 \$	74.2 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	8	87.0 \$	61.4 \$	81.2 \$	87.3 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	7	74.0 \$	48.8 \$	80.4 \$	87.9 \$	--	--	--	--	--
Musique et enregistrement sonore	8	69.5 \$	56.7 \$	71.9 \$	82.8 \$	--	--	--	--	--
Théâtre	11	75.9 \$	50.7 \$	63.8 \$	75.0 \$	--	--	--	--	--
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 2.1.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	21	97.9 \$	73.8 \$	91.1 \$	108.1 \$	9	96.5 \$	101.4 \$	1 %	-11 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	111.9 \$	71.5 \$	85.1 \$	160.4 \$	5	111.4 \$	113.0 \$	1 %	-33 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	86.8 \$	67.7 \$	85.9 \$	104.1 \$	--	--	--	--	--
Québec	5	87.0 \$	75.4 \$	77.1 \$	103.6 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	87.4 \$	--	86.1 \$	--	--	--	--	--	--
Musique et enregistrement sonore	7	100.2 \$	70.7 \$	80.7 \$	117.9 \$	--	--	--	--	--
Théâtre	5	83.3 \$	66.5 \$	91.1 \$	96.1 \$	--	--	--	--	--
Arts visuels et métiers d'art	3	100.8 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 2.2 Agent des services des finances

### Tableau 2.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Agent des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	40.0 \$	--	--	--	--	--	--	--	--

### Tableau 2.2.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Agent des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	13	43.5 \$	30.4 \$	46.9 \$	55.1 \$	3	19.3 \$	19.3 \$	56 %	59 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	3	50.3 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	7	37.1 \$	28.1 \$	37.5 \$	48.8 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	37.9 \$	15.4 \$	30.4 \$	66.2 \$					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 2.2.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Agent des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	46	57.6 \$	41.5 \$	49.3 \$	73.3 \$	21	45.4 \$	45.5 \$	21 %	8 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	54.7 \$	--	49.0 \$	--	--	--	--	--	--
Ontario	16	66.9 \$	43.4 \$	62.2 \$	86.6 \$	6	57.8 \$	59.5 \$	14 %	4 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	10	51.5 \$	41.1 \$	45.8 \$	58.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	9	47.9 \$	35.2 \$	40.8 \$	62.2 \$	3	44.3 \$	40.4 \$	7 %	1 %
Colombie-Britannique et les territoires	7	59.0 \$	47.9 \$	48.8 \$	75.0 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	4	53.8 \$	--	39.6 \$	--					
Arts numériques et médiatiques	3	55.6 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	9	64.2 \$	51.6 \$	68.3 \$	78.4 \$					
Musique et enregistrement sonore	8	64.8 \$	37.1 \$	58.2 \$	89.4 \$					
Théâtre	17	49.8 \$	38.7 \$	43.9 \$	51.7 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	46.9 \$	--	51.7 \$	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 2.2.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Agent des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	51	53.4 \$	40.5 \$	48.8 \$	63.4 \$	17	43.3 \$	41.0 \$	19 %	16 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	11	61.1 \$	41.3 \$	57.0 \$	78.0 \$	5	45.2 \$	39.8 \$	26 %	30 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	11	48.5 \$	41.3 \$	48.3 \$	50.7 \$	--	--	--	--	--
Québec	20	51.7 \$	38.8 \$	51.9 \$	62.1 \$	3	29.9 \$	25.0 \$	42 %	52 %
Colombie-Britannique et les territoires	9	53.6 \$	39.7 \$	48.8 \$	66.7 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	44.1 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	11	52.9 \$	39.0 \$	49.2 \$	60.0 \$					
Musique et enregistrement sonore	7	50.6 \$	33.2 \$	41.3 \$	63.6 \$					
Théâtre	25	54.5 \$	43.1 \$	48.8 \$	61.3 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	61.7 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 2.2.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Agent des finances	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	20	59.5 \$	48.6 \$	59.6 \$	71.7 \$	8	52.9 \$	54.5 \$	11 %	9 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	62.2 \$	46.8 \$	59.5 \$	78.4 \$	5	64.6 \$	63.3 \$	-4 %	-6 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	53.9 \$	41.9 \$	58.8 \$	63.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	7	60.7 \$	42.6 \$	62.1 \$	75.5 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	61.2 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	6	56.4 \$	40.0 \$	54.6 \$	72.9 \$					
Théâtre	6	64.6 \$	50.7 \$	67.5 \$	76.9 \$					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**3. Promotion, communications, développement****3.1 Directeur/Gestionnaire, promotion et communications****Tableau 3.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	102.0 \$	--	60.7 \$	--	--	--	--	--	--

**Tableau 3.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	11	43.4 \$	33.0 \$	39.4 \$	56.3 \$	7	36.1 \$	33.4 \$	17 %	15 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	7	35.7 \$	31.2 \$	35.5 \$	39.4 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	42.3 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	1	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	0	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 3.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	49	45.1 \$	37.5 \$	42.9 \$	49.4 \$	15	36.4 \$	37.0 \$	19 %	14 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	16	45.3 \$	37.5 \$	42.9 \$	48.8 \$	4	40.9 \$	43.4 \$	10 %	-1 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	45.0 \$	35.2 \$	39.3 \$	55.3 \$	--	--	--	--	--
Québec	19	44.3 \$	35.5 \$	43.6 \$	49.6 \$	6	29.9 \$	27.3 \$	33 %	37 %
Colombie-Britannique et les territoires	6	43.8 \$	36.6 \$	43.3 \$	52.0 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	7	45.1 \$	39.4 \$	45.3 \$	50.0 \$					
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	53.0 \$	39.3 \$	51.4 \$	68.4 \$					
Musique et enregistrement sonore	6	48.6 \$	38.5 \$	46.8 \$	56.9 \$					
Théâtre	18	42.3 \$	35.9 \$	38.0 \$	44.0 \$					
Arts visuels et métiers d'art	7	39.3 \$	33.2 \$	42.7 \$	47.5 \$					
Création littéraire et édition	3	54.8 \$	--	--	--					

**Tableau 3.1.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	63	56.9 \$	46.9 \$	53.6 \$	66.9 \$	31	46.4 \$	45.0 \$	18 %	16 %
<b>Région</b>										
Atlantique	5	58.2 \$	35.0 \$	55.1 \$	83.0 \$	--	--	--	--	--
Ontario	16	49.6 \$	44.8 \$	47.9 \$	51.2 \$	12	45.9 \$	43.1 \$	7 %	10 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	16	63.5 \$	55.0 \$	59.0 \$	70.8 \$	--	--	--	--	--
Québec	18	58.6 \$	47.8 \$	54.4 \$	72.3 \$	3	40.2 \$	38.0 \$	31 %	30 %
Colombie-Britannique et les territoires	8	54.0 \$	40.8 \$	51.0 \$	65.6 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	4	54.4 \$	--	55.6 \$	--					
Arts numériques et médiatiques	5	49.6 \$	41.7 \$	45.0 \$	59.9 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	11	62.4 \$	50.0 \$	55.1 \$	80.9 \$					
Musique et enregistrement sonore	14	58.4 \$	42.9 \$	56.5 \$	72.6 \$					
Théâtre	25	55.3 \$	47.3 \$	54.1 \$	61.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	59.3 \$	--	53.0 \$	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.1.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	24	98.7 \$	79.9 \$	93.2 \$	118.1 \$	13	92.1 \$	87.0 \$	7 %	7 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	107.6 \$	65.2 \$	109.2 \$	139.1 \$	7	109.7 \$	108.5 \$	-2 %	1 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	92.0 \$	84.4 \$	92.4 \$	100.4 \$	--	--	--	--	--
Québec	8	92.5 \$	72.3 \$	90.1 \$	116.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	117.2 \$	--	119.0 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	7	91.0 \$	69.6 \$	92.0 \$	100.3 \$					
Théâtre	8	84.8 \$	64.0 \$	86.5 \$	99.1 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	105.7 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

### 3.2 Agent de communications

**Tableau 3.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Coordonnateur des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	40.3 \$	--	35.9 \$	--	3	33.9 \$	35.0 \$	16 %	2 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	2	--	--	--	--	3	33.9 \$	35.0 \$	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	1	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	0	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.2.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Coordonnateur des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	15	37.2 \$	28.1 \$	32.7 \$	37.5 \$	4	34.1 \$	29.4 \$	8 %	10 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	10	30.9 \$	27.3 \$	31.9 \$	34.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	32.8 \$	--	32.9 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	43.8 \$	27.2 \$	28.1 \$	68.3 \$					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	1	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					



**Tableau 3.2.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Coordonnateur des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	53	35.5 \$	32.1 \$	37.4 \$	40.1 \$	20	33.5 \$	31.5 \$	6 %	16 %
<b>Région</b>										
Atlantique	6	36.3 \$	31.2 \$	38.8 \$	41.3 \$	--	--	--	--	--
Ontario	12	36.1 \$	31.9 \$	36.8 \$	39.2 \$	7	31.9 \$	30.4 \$	12 %	17 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	36.4 \$	34.9 \$	37.6 \$	38.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	24	35.0 \$	30.7 \$	36.6 \$	40.9 \$	6	31.0 \$	28.7 \$	11 %	22 %
Colombie-Britannique et les territoires	5	34.2 \$	30.1 \$	32.8 \$	39.0 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	5	34.1 \$	28.7 \$	29.3 \$	41.9 \$					
Arts numériques et médiatiques	3	34.2 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	28.2 \$	19.6 \$	28.3 \$	36.8 \$					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	24	36.6 \$	35.2 \$	38.3 \$	40.9 \$					
Arts visuels et métiers d'art	12	35.4 \$	31.2 \$	37.1 \$	37.8 \$					
Création littéraire et édition	2	--	--	--	--					

**Tableau 3.2.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Coordonnateur des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	33	44.5 \$	39.0 \$	43.0 \$	47.4 \$	15	35.5 \$	35.0 \$	20 %	19 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	6	35.1 \$	38.3 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	9	45.9 \$	41.3 \$	44.4 \$	46.5 \$	--	--	--	--	--
Québec	18	44.4 \$	37.5 \$	42.1 \$	47.9 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	38.7 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	34.7 \$	--	38.3 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	9	43.6 \$	38.3 \$	40.0 \$	47.4 \$					
Musique et enregistrement sonore	8	45.4 \$	44.7 \$	46.5 \$	49.7 \$					
Théâtre	10	48.8 \$	40.9 \$	44.5 \$	50.6 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.2.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur des communications	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	18	61.1 \$	48.5 \$	55.1 \$	69.6 \$	13	49.2 \$	43.7 \$	20 %	21 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	78.0 \$	60.1 \$	69.1 \$	100.3 \$	7	52.1 \$	43.7 \$	33 %	37 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	52.6 \$	40.1 \$	49.7 \$	62.8 \$	--	--	--	--	--
Québec	6	57.7 \$	51.4 \$	55.6 \$	65.3 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	6	55.7 \$	45.1 \$	49.6 \$	72.0 \$					
Théâtre	5	57.5 \$	51.0 \$	56.8 \$	64.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	72.9 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**3.3 Agent de promotion****Tableau 3.3.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Coordonnateur du marketing	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	5	42.9 \$	27.7 \$	37.5 \$	60.9 \$	--	--	--	--	--
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	4	44.3 \$	--	38.7 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 3.3.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Coordonnateur du marketing	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	20	39.0 \$	35.2 \$	38.0 \$	42.9 \$	7	30.1 \$	28.6 \$	23 %	25 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	35.8 \$	34.4 \$	35.4 \$	37.3 \$	4	28.9 \$	28.3 \$	19 %	20 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	40.1 \$	--	40.9 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	7	41.4 \$	35.1 \$	42.9 \$	43.6 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	3	39.7 \$	--	--	--					
Théâtre	7	40.4 \$	36.9 \$	42.9 \$	43.2 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	41.3 \$	--	37.2 \$	--					
Création littéraire et édition	3	38.4 \$	--	--	--					

**Tableau 3.3.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Coordonnateur du marketing	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	34	41.7 \$	35.8 \$	39.7 \$	45.8 \$	10	37.7 \$	39.9 \$	10 %	-1 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	9	38.0 \$	32.6 \$	38.9 \$	42.5 \$	8	36.8 \$	38.0 \$	3 %	2 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	9	45.0 \$	38.7 \$	41.0 \$	52.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	9	41.3 \$	33.9 \$	35.1 \$	50.9 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	7	42.6 \$	39.0 \$	42.2 \$	53.0 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	35.1 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	7	49.9 \$	42.2 \$	48.3 \$	56.3 \$					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	19	40.7 \$	36.0 \$	39.0 \$	45.0 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.3.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur du marketing	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	17	49.4 \$	40.6 \$	49.0 \$	58.8 \$	10	48.6 \$	47.8 \$	2 %	2 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	54.6 \$	39.1 \$	58.5 \$	67.3 \$	6	50.2 \$	44.5 \$	8 %	24 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	45.0 \$	38.1 \$	45.0 \$	52.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	5	49.2 \$	39.6 \$	49.0 \$	58.8 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	54.2 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	6	42.2 \$	35.0 \$	42.9 \$	47.4 \$					
Théâtre	4	52.0 \$	--	52.0 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**3.4 Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)****Tableau 3.4.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	12	43.9 \$	30.5 \$	41.2 \$	51.7 \$	6	41.3 \$	42.2 \$	6 %	-2 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	45.5 \$	36.2 \$	43.2 \$	55.4 \$	4	46.9 \$	46.2 \$	-3 %	-7 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	49.8 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	48.4 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	4	36.1 \$	--	35.1 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.4.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	38	61.8 \$	46.4 \$	58.7 \$	75.2 \$	23	56.9 \$	55.0 \$	8 %	6 %
<b>Région</b>										
Atlantique	3	84.5 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	61.4 \$	45.1 \$	49.9 \$	87.0 \$	9	57.0 \$	60.0 \$	7 %	-20 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	12	61.3 \$	48.4 \$	60.5 \$	65.6 \$	--	--	--	--	--
Québec	6	50.8 \$	35.5 \$	54.7 \$	61.3 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	9	62.5 \$	41.7 \$	64.3 \$	78.9 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	3	56.0 \$	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	57.7 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	68.9 \$	50.7 \$	74.6 \$	84.0 \$					
Musique et enregistrement sonore	7	68.3 \$	58.5 \$	64.3 \$	84.6 \$					
Théâtre	14	54.2 \$	44.0 \$	49.1 \$	61.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	75.0 \$	--	68.9 \$	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 3.4.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire du développement (Financement)	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	18	103.4 \$	82.7 \$	91.3 \$	123.5 \$	11	124.1 \$	125.5 \$	-20 %	-37 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	7	123.9 \$	86.1 \$	107.1 \$	160.7 \$	6	161.9 \$	148.5 \$	-31 %	-39 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	87.4 \$	74.9 \$	86.3 \$	100.4 \$	--	--	--	--	--
Québec	3	84.4 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	1	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	7	99.2 \$	48.4 \$	91.8 \$	136.4 \$					
Théâtre	6	92.3 \$	84.5 \$	89.0 \$	98.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

### 3.5 Coordonnateur du développement

**Tableau 3.5.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Coordonnateur du développement	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	28.6 \$	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 3.5.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Coordonnateur du développement	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	10	40.9 \$	25.4 \$	39.4 \$	48.0 \$	5	46.5 \$	45.5 \$	-14 %	-16 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	3	34.0 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	30.9 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	1	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	4	45.8 \$	--	35.9 \$	--					
Théâtre	3	39.7 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 3.5.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Coordonnateur du développement	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	36	46.1 \$	37.5 \$	43.9 \$	50.8 \$	13	38.9 \$	37.0 \$	16 %	16 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	9	41.2 \$	35.9 \$	38.6 \$	46.2 \$	4	39.8 \$	38.0 \$	4 %	1 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	9	48.9 \$	37.6 \$	44.9 \$	56.1 \$	--	--	--	--	--
Québec	6	44.5 \$	41.7 \$	44.6 \$	47.2 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	10	46.5 \$	37.5 \$	40.6 \$	56.9 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	39.7 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	46.0 \$	40.9 \$	43.6 \$	51.5 \$					
Musique et enregistrement sonore	12	44.8 \$	37.8 \$	45.8 \$	51.9 \$					
Théâtre	10	44.8 \$	35.6 \$	40.2 \$	48.0 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	60.2 \$	--	58.9 \$	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 3.5.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur du développement	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	18	62.3 \$	44.1 \$	50.5 \$	74.1 \$	10	47.9 \$	45.0 \$	23 %	11 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	81.6 \$	44.7 \$	78.5 \$	110.9 \$	5	49.9 \$	40.0 \$	39 %	49 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	6	52.8 \$	42.8 \$	46.4 \$	60.8 \$	--	--	--	--	--
Québec	4	54.5 \$	--	54.2 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	7	58.7 \$	42.9 \$	48.2 \$	85.7 \$					
Théâtre	6	49.4 \$	45.5 \$	48.3 \$	54.7 \$					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

## 4. Ressources humaines

### 4.1 Directeur ou gestionnaire des ressources humaines

**Tableau 4.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	48.5 \$	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 4.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	3	59.0 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	59.0 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--



**Tableau 4.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

<b>Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$</b>										
Directeur ou gestionnaire des ressources humaines	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	12	86.5 \$	66.2 \$	85.9 \$	111.0 \$	4	93.1 \$	94.5 \$	-8 %	-10 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	92.1 \$	62.7 \$	95.2 \$	120.0 \$	3	94.8 \$	101.0 \$	-3 %	-6 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	6	86.7 \$	69.7 \$	85.9 \$	100.9 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	95.8 \$	--	93.5 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	3	98.5 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**4.2 Coordonnateur des ressources humaines****4.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

<b>Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$</b>										
Coordonnateur des ressources humaines	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	38.9 \$	--	39.0 \$	--	--	--	--	--	--

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

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur des ressources humaines	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	10	56.1 \$	44.4 \$	56.9 \$	64.1 \$	--	--	--	--	--
Région										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	4	58.5 \$	--	60.8 \$	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	3	47.2 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Discipline artistique										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	1	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	3	52.2 \$	--	--	--					
Théâtre	3	50.3 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

## 5. Technologie de l'information

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

Tableau 5.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	32.0 \$	--	32.1 \$	--	--	--	--	--	--
Région										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	30.8 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 5.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	14	35.8 \$	30.8 \$	36.5 \$	40.3 \$	4	38.4 \$	34.3 \$	-7 %	6 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	38.4 \$	--	40.3 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	4	35.0 \$	--	34.8 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	34.2 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	40.4 \$	--	40.6 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	5	36.4 \$	31.5 \$	38.0 \$	40.6 \$					
Arts visuels et métiers d'art	3	33.0 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 5.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	6	56.7 \$	45.8 \$	50.6 \$	71.4 \$	--	--	--	--	--
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	60.7 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 5.1.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	11	86.9 \$	64.3 \$	80.4 \$	106.0 \$	5	73.1 \$	75.0 \$	16 %	7 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	4	115.2 \$	--	114.9 \$	--	4	73.9 \$	76.0 \$	36 %	34 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	74.2 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	3	70.3 \$	--	--	--					
Théâtre	3	80.2 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**5.2 Technicien en technologies de l'information****Tableau 5.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Technicien en technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	8	34.8 \$	27.4 \$	30.6 \$	42.0 \$	5	24.3 \$	21.0 \$	30 %	31 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	5	31.9 \$	26.6 \$	28.1 \$	39.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	31.3 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	1	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	0	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 5.2.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Technicien en technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	12	42.7 \$	32.8 \$	39.2 \$	49.6 \$	5	34.5 \$	33.3 \$	19 %	15 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	3	42.8 \$	--	--	--	3	36.3 \$	33.3 \$	15 %	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	3	36.9 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	36.6 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	51.9 \$	--	41.9 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	4	41.4 \$	--	45.0 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	0	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 5.2.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Technicien en technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	6	58.9 \$	37.4 \$	46.9 \$	70.7 \$	6	47.2 \$	44.0 \$	20 %	6 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	3	59.7 \$	70.1 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Tableau 5.2.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Technicien en technologies de l'information	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	14	58.7 \$	48.5 \$	58.1 \$	67.4 \$	7	44.3 \$	45.0 \$	24 %	22 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	65.7 \$	51.9 \$	66.2 \$	79.8 \$	4	41.0 \$	43.5 \$	38 %	34 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	3	46.8 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	58.3 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	68.9 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	4	50.5 \$	--	52.0 \$	--					
Théâtre	4	55.4 \$	--	58.5 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**6. Autre****6.1 Directeur/Gestionnaire, relations avec les bénévoles/membres****Tableau 6.1.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	5	38.7 \$	27.9 \$	37.5 \$	50.1 \$	--	--	--	--	--

**Tableau 6.1.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	22	40.6 \$	33.2 \$	39.7 \$	43.2 \$	3	34.4 \$	33.0 \$	15 %	17 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	51.4 \$	36.3 \$	42.9 \$	66.2 \$	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	36.5 \$	--	37.4 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	8	39.5 \$	34.0 \$	39.7 \$	44.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	29.2 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	30.9 \$	--	35.6 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	3	36.6 \$	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	9	39.7 \$	33.0 \$	41.3 \$	42.8 \$					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.1.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	21	51.5 \$	42.8 \$	50.0 \$	59.8 \$	6	42.5 \$	38.3 \$	17 %	24 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	48.4 \$	39.6 \$	50.0 \$	54.0 \$	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	53.9 \$	44.2 \$	46.0 \$	67.6 \$	--	--	--	--	--
Québec	5	56.1 \$	45.5 \$	54.0 \$	67.7 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	4	47.5 \$	--	48.5 \$	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	56.0 \$	--	53.2 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	5	52.8 \$	43.6 \$	50.0 \$	63.3 \$					
Théâtre	9	46.8 \$	38.2 \$	43.4 \$	54.2 \$					
Arts visuels et métiers d'art	0	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.1.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des relations avec les membres et les bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	8	66.4 \$	51.2 \$	64.3 \$	77.5 \$	4	80.4 \$	84.5 \$	-21 %	-31 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	2	--	--	--	--	4	80.4 \$	84.5 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	3	52.6 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	0	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	4	57.2 \$	--	60.2 \$	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	1	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**6.2 Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes****Tableau 6.2.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de moins de 100 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	100.8 \$	--	52.7 \$	--	--	--	--	--	--
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	120.8 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--



**Tableau 6.2.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	13	39.5 \$	30.0 \$	37.5 \$	50.8 \$	12	34.6 \$	34.0 \$	12 %	9 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	35.2 \$	--	33.4 \$	--	3	41.8 \$	36.0 \$	-19 %	-8 %
Ontario	2	--	--	--	--	4	39.1 \$	38.8 \$	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	3	35.4 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	41.9 \$	26.5 \$	45.9 \$	54.6 \$					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 6.2.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	69	45.0 \$	36.2 \$	41.8 \$	51.1 \$	23	37.7 \$	36.1 \$	16 %	14 %
<b>Région</b>										
Atlantique	6	34.1 \$	31.2 \$	35.6 \$	38.0 \$	--	--	--	--	--
Ontario	21	49.2 \$	38.6 \$	44.5 \$	52.1 \$	9	42.9 \$	42.1 \$	13 %	5 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	11	42.7 \$	33.6 \$	42.9 \$	47.6 \$	--	--	--	--	--
Québec	19	43.8 \$	34.4 \$	40.8 \$	49.7 \$	3	26.0 \$	30.0 \$	41 %	26 %
Colombie-Britannique et les territoires	12	47.0 \$	38.1 \$	44.9 \$	56.1 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	9	45.6 \$	35.0 \$	47.0 \$	54.9 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	15	46.0 \$	38.0 \$	41.7 \$	53.6 \$					
Musique et enregistrement sonore	4	53.1 \$	--	36.5 \$	--					
Théâtre	16	42.5 \$	36.4 \$	43.8 \$	49.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	18	45.2 \$	35.0 \$	39.7 \$	49.4 \$					
Création littéraire et édition	5	45.9 \$	42.1 \$	45.0 \$	50.1 \$					

**Tableau 6.2.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	Moyenne réelle	25° centile	50° centile	75° centile	(N)	Moyenne réelle	50° centile	Moyenne réelle	50° centile
National	51	59.5 \$	45.0 \$	56.3 \$	70.8 \$	16	51.4 \$	51.6 \$	14 %	8 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	69.3 \$	--	61.1 \$	--	--	--	--	--	--
Ontario	10	56.4 \$	44.9 \$	52.9 \$	69.3 \$	6	48.4 \$	44.9 \$	14 %	15 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	18	63.2 \$	45.3 \$	61.4 \$	83.2 \$	--	--	--	--	--
Québec	12	53.0 \$	39.9 \$	48.2 \$	63.1 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	7	59.9 \$	46.9 \$	56.6 \$	72.9 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	3	55.0 \$	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	5	54.5 \$	41.3 \$	48.1 \$	71.0 \$					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	12	55.8 \$	42.2 \$	54.3 \$	64.8 \$					
Musique et enregistrement sonore	9	65.1 \$	48.2 \$	64.3 \$	81.8 \$					
Théâtre	18	59.0 \$	45.7 \$	58.8 \$	69.3 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	69.9 \$	--	67.7 \$	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.2.5 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire des projets et des programmes	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	Moyenne réelle	25° centile	50° centile	75° centile	(N)	Moyenne réelle	50° centile	Moyenne réelle	50° centile
National	12	103.1 \$	67.9 \$	103.8 \$	122.1 \$	8	77.5 \$	79.0 \$	25 %	24 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	4	112.7 \$	--	96.7 \$	--	5	81.7 \$	88.0 \$	28 %	9 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	5	90.3 \$	62.0 \$	103.6 \$	111.8 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	4	133.9 \$	--	129.1 \$	--					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

### 6.3 Coordonnateur des membres et des bénévoles

**Tableau 6.3.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Coordonnateur des membres et des bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	31.0 \$	--	28.1 \$	--	--	--	--	--	--

**Tableau 6.3.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Coordonnateur des membres et des bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	18	37.6 \$	29.0 \$	35.8 \$	39.9 \$	12	28.7 \$	27.4 \$	24 %	24 %
Région										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	41.1 \$	29.5 \$	37.0 \$	52.6 \$	5	27.8 \$	27.4 \$	32 %	26 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	5	35.2 \$	28.6 \$	38.0 \$	40.3 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	3	30.6 \$	--	--	--	--	--	--	--	--
Discipline artistique										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	2	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	4	33.0 \$	--	32.9 \$	--					
Musique et enregistrement sonore	1	--	--	--	--					
Théâtre	6	42.1 \$	36.2 \$	38.7 \$	46.5 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	33.6 \$	--	30.6 \$	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.3.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Coordonnateur des membres et des bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	33	40.2 \$	33.2 \$	40.6 \$	45.2 \$	9	30.5 \$	30.0 \$	24 %	26 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	9	37.8 \$	26.3 \$	38.2 \$	46.3 \$	5	29.4 \$	30.0 \$	22 %	21 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	10	41.8 \$	32.2 \$	42.7 \$	45.1 \$	--	--	--	--	--
Québec	10	41.9 \$	35.6 \$	41.3 \$	46.7 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	4	36.9 \$	--	34.7 \$	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	3	31.8 \$	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	47.6 \$	38.5 \$	46.5 \$	57.2 \$					
Musique et enregistrement sonore	7	41.2 \$	32.1 \$	42.1 \$	45.4 \$					
Théâtre	14	39.8 \$	32.9 \$	39.4 \$	45.6 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	36.7 \$	--	36.5 \$	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.3.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur des membres et des bénévoles	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	13	64.4 \$	39.1 \$	60.2 \$	72.1 \$	6	40.2 \$	40.3 \$	38 %	33 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	51.5 \$	31.4 \$	55.1 \$	66.4 \$	4	40.0 \$	40.3 \$	22 %	27 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	5	90.7 \$	57.5 \$	71.3 \$	133.7 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	60.0 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	4	69.0 \$	--	42.0 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	3	66.9 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

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

### Tableau 6.4.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	4	34.5 \$	--	34.3 \$	--	--	--	--	--	--

### Tableau 6.4.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	27	39.4 \$	35.1 \$	37.5 \$	46.0 \$	9	39.0 \$	41.0 \$	1 %	-9 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	13	42.7 \$	35.8 \$	40.5 \$	47.5 \$	3	39.8 \$	41.0 \$	7 %	-1 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	32.8 \$	--	31.0 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	5	35.3 \$	20.9 \$	36.1 \$	49.4 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	4	40.6 \$	--	40.2 \$	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	39.2 \$	--	38.6 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	40.3 \$	26.8 \$	39.3 \$	52.2 \$					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	9	34.5 \$	31.7 \$	36.1 \$	39.0 \$					
Arts visuels et métiers d'art	5	45.1 \$	37.9 \$	42.9 \$	53.5 \$					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.4.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	29	57.6 \$	42.2 \$	52.5 \$	63.3 \$	14	40.5 \$	37.4 \$	30 %	29 %
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	7	55.0 \$	40.0 \$	55.3 \$	70.3 \$	7	41.5 \$	38.3 \$	25 %	31 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	11	54.9 \$	43.9 \$	50.3 \$	58.0 \$	--	--	--	--	--
Québec	5	66.0 \$	45.9 \$	66.2 \$	86.0 \$	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	5	61.9 \$	39.8 \$	45.0 \$	92.5 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	5	67.1 \$	44.0 \$	52.7 \$	97.4 \$					
Musique et enregistrement sonore	5	50.1 \$	40.9 \$	46.1 \$	61.4 \$					
Théâtre	15	58.6 \$	41.4 \$	52.7 \$	66.2 \$					
Arts visuels et métiers d'art	4	51.2 \$	--	51.3 \$	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.4.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	17	75.5 \$	61.2 \$	75.0 \$	93.7 \$	10	59.3 \$	50.0 \$	22 %	33 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	6	68.8 \$	52.2 \$	68.9 \$	82.2 \$	6	58.4 \$	59.0 \$	15 %	14 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	62.2 \$	42.0 \$	66.2 \$	80.3 \$	--	--	--	--	--
Québec	4	98.2 \$	--	99.3 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	89.1 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	5	71.0 \$	55.8 \$	75.1 \$	84.1 \$					
Théâtre	4	59.8 \$	--	53.5 \$	--					
Arts visuels et métiers d'art	3	94.2 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

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

### Tableau 6.5.1 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 100 000 \$ à 250 000 \$										
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	6	31.7 \$	13.8 \$	26.9 \$	48.8 \$	--	--	--	--	--
<b>Région</b>										
Atlantique	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	1	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Québec	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	0	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	3	39.0 \$	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	0	--	--	--	--					
Théâtre	1	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	2	--	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

### Tableau 6.5.2 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 250 000 \$ à 1 000 000 \$										
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	35	38.0 \$	33.1 \$	37.5 \$	41.3 \$	14	29.9 \$	28.5 \$	21 %	24 %
<b>Région</b>										
Atlantique	4	43.2 \$	--	39.6 \$	--	--	--	--	--	--
Ontario	13	36.5 \$	33.1 \$	35.1 \$	40.1 \$	--	--	--	--	--
Prairies (Man., Alb., Sask.)	5	45.1 \$	34.2 \$	45.6 \$	55.6 \$	--	--	--	--	--
Québec	7	38.1 \$	31.7 \$	34.0 \$	45.7 \$	5	25.8 \$	22.2 \$	32 %	35 %
Colombie-Britannique et les territoires	6	31.9 \$	27.8 \$	33.0 \$	35.7 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	3	36.8 \$	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	4	31.3 \$	--	33.1 \$	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	8	34.1 \$	29.9 \$	34.1 \$	38.6 \$					
Musique et enregistrement sonore	2	--	--	--	--					
Théâtre	10	36.7 \$	31.2 \$	34.1 \$	42.4 \$					
Arts visuels et métiers d'art	7	42.3 \$	33.8 \$	45.6 \$	48.8 \$					
Création littéraire et édition	1	--	--	--	--					

**Tableau 6.5.3 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de 1 000 000 \$ à 5 000 000 \$										
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	31	42.7 \$	37.5 \$	40.0 \$	45.0 \$	0	31.3 \$	30.1 \$	27 %	25 %
<b>Région</b>										
Atlantique	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	8	39.3 \$	36.0 \$	38.7 \$	41.4 \$	0	35.0 \$	29.1 \$	11 %	25 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	10	46.9 \$	40.2 \$	43.8 \$	51.7 \$	--	--	--	--	--
Québec	4	38.7 \$	--	39.0 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	7	38.7 \$	32.8 \$	37.8 \$	42.9 \$	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	2	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	1	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	6	44.8 \$	37.0 \$	39.5 \$	50.5 \$					
Musique et enregistrement sonore	7	43.3 \$	39.0 \$	40.3 \$	45.0 \$					
Théâtre	9	40.3 \$	38.0 \$	40.4 \$	42.3 \$					
Arts visuels et métiers d'art	6	43.4 \$	31.9 \$	37.5 \$	54.6 \$					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					

**Tableau 6.5.4 Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$**

Toutes les données de rémunération sont présentées en milliers de dollars canadiens (CA \$)

Organismes ayant des budgets de fonctionnement de plus de 5 000 000 \$										
Coordonnateur de l'éducation et de l'animation	Salaire de base 2017					Salaire de base 2008			Variation (%)	
	(N)	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	15	47.1 \$	31.8 \$	45.4 \$	56.8 \$	9	35.5 \$	36.5 \$	25 %	20 %
<b>Région</b>										
Atlantique	0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ontario	5	47.0 \$	26.3 \$	45.0 \$	68.6 \$	6	34.3 \$	35.7 \$	27 %	21 %
Prairies (Man., Alb., Sask.)	4	46.0 \$	--	49.3 \$	--	--	--	--	--	--
Québec	4	54.5 \$	--	59.0 \$	--	--	--	--	--	--
Colombie-Britannique et les territoires	2	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>Discipline artistique</b>										
Danse	1	--	--	--	--					
Arts numériques et médiatiques	0	--	--	--	--					
Inter-Arts et activités multidisciplinaires	2	--	--	--	--					
Musique et enregistrement sonore	7	37.2 \$	27.1 \$	36.4 \$	45.4 \$					
Théâtre	2	--	--	--	--					
Arts visuels et métiers d'art	3	66.9 \$	--	--	--					
Création littéraire et édition	0	--	--	--	--					



## Annexe B – Profils des postes repères

### Postes de gestion générale

#### **Directeur administratif ou directeur général**

Poste administratif le plus élevé dans un organisme sous l'autorité directe des membres du conseil d'administration. Les fonctions sont principalement les suivantes: veiller au bon fonctionnement de l'organisme, en particulier son évolution et son fonctionnement administratif et financier dans l'ensemble; présider à l'élaboration des stratégies et des politiques; 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, les relations publiques, les services au public, les relations de travail, l'administration du conseil, les négociations collectives; représenter souvent l'organisme à l'extérieur auprès des organismes bailleurs de fonds et de la collectivité artistique.

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

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

#### **Directeur/gestionnaire, services administratifs**

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

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

#### **Agent, administration de bureau**

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

## **Adjoint administratif**

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

## **Commis (réceptionniste)**

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

## **Finances et comptabilité**

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

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

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

### **Agent des services des finances**

Personne chargée de l'administration des procédures financières et comptables selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : tenir des documents comptables, produire les états financiers, faire des analyses financières, superviser les dépenses, faire les paiements nécessaires, etc. Autres titres du poste : agent/agente comptable, aide comptable, contrôleur/contrôleuse.

## **Promotion, communications, développement**

### **Directeur/Gestionnaire, promotion et communications**

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

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

### **Agent de communications**

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

### **Agent de promotion**

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

### **Directeur/Gestionnaire, développement (collecte de fonds)**

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

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

### **Agent de développement (collecte de fonds)**

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

### **Ressources humaines**

#### **Directeur/Gestionnaire, ressources humaines**

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

#### **Agent des ressources humaines**

Personne chargée de mettre en œuvre les plans de RH selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : les relations de travail, les relations

avec les artistes, les contrats, la paie, les droits d'auteur, l'analyse des postes, le recrutement, la sélection, la formation, l'examen de la rémunération, ainsi que des conseils internes sur l'application des politiques et des pratiques en matière de RH.

## **Technologie de l'information**

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

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

Dès fois, les fonctions de gestion du site Web et autres fonctions élémentaires en matière de TI sont associées à d'autres fonctions comme les communications ou les services aux membres.

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

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

## **Autre**

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

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

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

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

A pour responsabilité première de contrôler la mise en œuvre des projets ou des programmes. Le champ de responsabilité peut inclure la direction ou la supervision de projets ou de programmes selon le mandat de chaque organisme – réunions, organisation, contrats, établissement des échéanciers et des objectifs, etc.

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

Personne chargée d'administrer divers aspects des programmes de l'organisme 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/Gestionnaire, éducation/assistance**

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

Les fonctions de ce poste dépendent beaucoup de la nature des activités de l'organisme 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 la promotion ou les communications.

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

### **Agent d'éducation/assistance**

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

## Annexe C – Questionnaire

Section 1 - Profil de l'organisme	
Organisme	_____
Personne-ressource	_____ Tél. _____
Titre	_____ Téléc. _____
Adresse électronique	_____
Adresse postale	_____
Emplacement du siège social	_____ Taille de la communauté _____
Taille de l'organisme*	Employés à temps plein (permanents) _____ Budget de fonctionnement annuel \$ _____
	Employés à temps plein (contractuels, y compris saisonniers) _____
	Employés à temps partiel (permanents) _____
	Employés à temps partiel (contractuels, y compris saisonniers) _____
	Total <u>0</u> Nombre de bénévoles _____ Heures/semaine de bénévolat _____
Discipline (inscrire un 'X' dans la case)	
<input type="checkbox"/> Arts du cirque	<input type="checkbox"/> Danse
<input type="checkbox"/> Arts numériques et médiatiques (y compris cinéma et vidéo)	<input type="checkbox"/> Inter-Arts et activités multidisciplinaires
<input type="checkbox"/> Arts visuels et métiers d'art (y compris les musées qui collectionnent/présentent les arts visuels et métiers d'art)	<input type="checkbox"/> Musique et enregistrement sonore
<input type="checkbox"/> Création littéraire et édition	<input type="checkbox"/> Théâtre
Type d'organisme (inscrire un 'X' dans la case)	
<input type="checkbox"/> Conservation (p. ex. : musée, galerie)	
<input type="checkbox"/> Création/de production (p. ex. : orchestre, compagnie théâtrale, compagnie de danse, troupe de cirque)	
<input type="checkbox"/> Diffusion (p. ex. : festival, centre de distribution des arts médiatiques, séries de rencontres littéraires)	
<input type="checkbox"/> Formation/d'éducation (p. ex. : conservatoire, école)	
<input type="checkbox"/> Service/de soutien	
<input type="checkbox"/> Autre, veuillez préciser : _____	
S.v.p. inscrire un 'X' dans la case si le mandat de votre organisme et la majorité (soit 51 p. cent ou plus) de ses activités, de son contenu artistique, et de ses ressources financières ou humaines sont dédié à un ou à plusieurs des groupes suivants :	
<input type="checkbox"/> Premières nations, Inuits et Métis	
<input type="checkbox"/> De diverses cultures	
<input type="checkbox"/> Handicapés et/ou sourds	
<input type="checkbox"/> Communauté de langue officielle en situation minoritaire – anglophones	
<input type="checkbox"/> Communauté de langue officielle en situation minoritaire – francophones	
*Taille de la communauté: Une région rurale correspond à une population dispersée et de faible densité. Une région urbaine correspond à une concentration démographique d'au moins 1 000 habitants et une densité de population de 400 ou plus habitants au kilomètre carré.	
*Définitions concernant la situation professionnelle : À temps plein : Salarie qui travaille au moins 30 heures par semaine pendant PLUS de 6 mois consécutifs. Saisonnier : Salarie qui travaille au moins 30 heures par semaine pendant MOINS de 6 mois consécutifs. À temps partiel : Salarie qui travaille moins de 30 heures par semaine. Permanent: un contrat de travail permanent fait référence à un accord entre l'employeur et l'employé pour une période non spécifiée et indéterminée. Contrat: Un contrat de travail temporaire ou à durée limitée est une entente entre un employeur et un employé pour une période déterminée.	
<p><b>APRÈS AVOIR RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE, S.V.P. LE FAIRE PARVENIR À <a href="mailto:ottawa.surveys@mercier.com">ottawa.surveys@mercier.com</a> PAR COURRIEL</b></p>	

## Section 2 - Postes visés par l'étude et noyaux de postes

### INSTRUCTIONS

La présente étude s'appuie sur des noyaux ou regroupements de postes, comme vous pouvez le voir ci-dessous. Pour déterminer les postes pour lesquels vous devez donner des renseignements, veuillez passer en revue la liste ci-dessous. Passez ensuite à la section 3, « Profils de poste », pour obtenir une description des profils de poste pertinents. Pour vous assurer que des appariements de poste appropriés sont effectués, veuillez lire et examiner les profils de poste avec soin au lieu de vous fier uniquement au titre des postes. Par exemple, même si un titre réel est directeur, Finances, selon la nature du travail, le meilleur appariement de poste peut être directeur/administrateur, Services administratifs. Lorsqu'il y a recoupement entre des postes donnés, veuillez indiquer des renseignements sur le poste qui représente le mieux la fonction (c.-à-d. le poste qui comprend la majorité des tâches). Nous vous demandons de bien lire les définitions et d'indiquer le degré à lequel nos positions sont similaires aux positions dans votre organisme en termes de rôles et responsabilités.

Il se peut également, au sein des petits organismes, qu'il y ait seulement un ou deux employés qui exécutent les fonctions associées aux nombreux postes indiqués. Par conséquent, veuillez donner des renseignements sur le poste ou les deux postes pertinents. Une fois que vous avez déterminé les postes pertinents visés par l'étude, veuillez passer à la section 4, « Salaire de base, reconnaissance et récompense, avantages », et indiquer les renseignements demandés, le cas échéant.

En dernier lieu, veuillez remplir la section 5, « Ressources humaines », pour mettre fin à l'étude.

#### I. Direction générale

Directeur général / directeur administratif  
 Directeur/gestionnaire, Services administratifs  
 Agent, Administration de bureau  
 Adjoint administratif  
 Commis (réceptionniste)

#### II. Finances et comptabilité

Directeur/gestionnaire, Services des finances  
 Agent des services des finances

#### III. Promotion/Communications/Développement

Directeur/gestionnaire, Promotion/Communications  
 Agent des communications  
 Agent de promotion  
 Directeur/gestionnaire, Développement (collecte de fonds)  
 Agent de développement (collecte de fonds)

#### IV. Ressources humaines

Directeur/gestionnaire, Ressources humaines  
 Agent des ressources humaines

#### V. Technologie de l'information

Directeur/gestionnaire, Technologie de l'information  
 Agent de technologie de l'information

#### VI. Autre

Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance  
 Directeur ou gestionnaire des projets ou des programmes  
 Agent d'éducation/assistance  
 Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres  
 Agent de relations avec les bénévoles/membres

## Section 3 Profils de postes

### I. Direction générale

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

Poste administratif le plus élevé dans une organisme sous l'autorité directe des membres du conseil d'administration. Les fonctions sont principalement les suivantes: veiller au bon fonctionnement de l'organisme, en particulier son évolution et son fonctionnement administratif et financier dans l'ensemble; présider à l'élaboration des stratégies et des politiques; 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, les relations publiques, les services au public, les relations de travail, l'administration du conseil, les négociations collectives; représenter souvent l'organisme à l'extérieur auprès des organismes bailleurs de fonds et de la collectivité artistique.

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

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

#### **Directeur/gestionnaire, services administratifs**

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

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

#### **Agent, administration de bureau**

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

#### **Adjoint administratif**

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

#### **Commis (réceptionniste)**

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



## II. Finances et comptabilité

### Directeur/Gestionnaire, services des finances

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

Le poste est souvent appelé « Administration et finances ».

### Agent des services des finances

Personne chargée de l'administration des procédures financières et comptables selon les directives et les politiques établies par la direction. Voici un éventail de ses fonctions : tenir des documents comptables, produire les états financiers, faire des analyses financières, superviser les dépenses, faire les paiements nécessaires, etc. Autres titres du poste : agent/agent(e) comptable, aide comptable, contrôleur/contrôleuse.

## III. Promotion, communications, développement

### Directeur/Gestionnaire, promotion et communications

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

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

### Agents des communications

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

### Agent de promotion

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

### Directeur/Gestionnaire, développement (collecte de fonds)

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

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

### Agent de développement (collecte de fonds)

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

#### IV. Ressources humaines

##### **Directeur/Gestionnaire, ressources humaines**

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

##### **Agent des ressources humaines**

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.

#### V. Technologie de l'information

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

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

Dès fois, les fonctions de gestion du site Web et autres fonctions élémentaires en matière de TI sont associées à d'autres fonctions comme les communications ou les services aux membres.

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

Personne chargée d'administrer divers aspects d'un ou de plusieurs systèmes 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.

#### VI. Autre

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

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

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

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

A pour responsabilité première de contrôler la mise en œuvre des projets ou des programmes. Le champ de responsabilité peut inclure la direction ou la supervision de projets ou de programmes selon le mandat de chaque organisme – réunions, organisation, contrats, établissement des échéanciers et des objectifs, etc.

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

Personne chargée d'administrer divers aspects des programmes de l'organisme 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/Gestionnaire, éducation/assistance**

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

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

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

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

##### **Agent d'éducation/assistance**

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

**Section 4 - Salaire de base, reconnaissance et récompense, avantages**

**SALAIRE DE BASE**

**Avis :**

- (1) Concernant la qualité de la concordance, veuillez indiquer « a » si votre poste est de moindre envergure; « b » si votre poste est d'égalé envergure; « c » si votre poste est de plus grande envergure.
- (2) Concernant les autres fonctions, si le poste comporte des responsabilités importantes dans une autre fonction, veuillez préciser les domaines fonctionnels applicables, tels qu'ils sont indiqués (p. ex., un seul titulaire rempli de nombreux rôles).
- (3) Concernant l'échelle des salaires, veuillez indiquer le minimum et le maximum des échelles officielles qui sont en vigueur. Sinon, indiquez le salaire actuel du titulaire (pour plus d'un titulaire, utilisez la moyenne). Vous pouvez déclarer les taux horaires ou annuels. À l'égard des employés à temps partiel, veuillez indiquer le salaire réel et non le salaire annuelisé.

Poste titulaire - Titre	Concordance du titre de poste	Qualité de la concordance (1)	Autres fonctions (2) Encercler un des éléments suivants : 1 - Finances 2 - Promotion 3 - RH 4 - TI 5 - Autres	Statut (temps plein, saisonnier ou temps partiel)	Heures régulières rémunérées par semaine (heures supplémentaires exclues)	Echelle de salaire (3)			Date d'entrée en vigueur du salaire	Augmentation de salaire prévue pour le prochain exercice financier (pourcentage)
						Mois par année	Min.	Max.		
<i>Exemple :</i> Agent de promotion	Coordonnatrice - promotion	c	3	Temps plein	35	12	23,000	33,000	1/1/2008	1
<b>Direction générale</b>										
Directeur général/ Directeur administratif										
Directeur/gestionnaire, Services administratifs										
Agent, Administration de bureau										
Adjoint administratif										
Commissaire (receptionniste)										
<b>Finances et comptabilité</b>										
Directeur/gestionnaire, Services des finances										
Agent des services des finances										
<b>Promotion/Communications/Développement</b>										
Directeur/gestionnaire, Promotion/ Communications										
Agent des communications										
Agent de promotion										
Directeur/gestionnaire, Développement (collecte de fonds)										
Agent de développement (collecte de fonds)										
<b>Ressources humaines</b>										
Directeur/gestionnaire, Ressources humaines										
Agent des ressources humaines										
<b>Technologie de l'information</b>										
Directeur/gestionnaire, Technologie de l'information										
Agent de technologie de l'information										
<b>Autre</b>										
Directeur/gestionnaire, Relations avec les bénévoles/membres										
Directeur ou gestionnaire des projets ou des programmes										
Agent des relations avec les bénévoles/membres										
Directeur/gestionnaire, Éducation/Assistance										
Agent d'éducation/assistance										

**Section 4 - Salaire de base, reconnaissance et récompense, avantages**

**RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSE**

Sur quels critères principaux s'appuie l'accroissement du salaire de base à l'intérieur de l'échelle salariale?

<input type="checkbox"/>	Progression graduelle	<input type="checkbox"/>	Ponctuel
<input type="checkbox"/>	En fonction du rendement	<input type="checkbox"/>	Situation financière de l'organisme
<input type="checkbox"/>	En fonction des compétences	<input type="checkbox"/>	Autre: _____

Parmi les récompenses ci-dessous, lesquelles votre organisme offre-t-il pour souligner un rendement exceptionnel?

<input type="checkbox"/>	Certificats-cadeaux	<input type="checkbox"/>	Billets gratuits pour un événement particulier
<input type="checkbox"/>	Produits de l'entreprise/organisme	<input type="checkbox"/>	Primes monétaires (indiquez le montant habituel) \$ _____
<input type="checkbox"/>	Heures chômées et rémunérées	<input type="checkbox"/>	Autre: _____

Votre organisme a-t-il adopté un programme de primes?

(p. ex., rémunération au mérite, incitatifs à court terme)

Oui  
 Non

Dans l'affirmative, veuillez indiquer quels groupes d'employés sont admissibles, le montant prévu et le montant réel accordé au cours du dernier exercice.

Poste	Montant prévu (% du salaire de base)	Montant réel (% du salaire de base)
<input type="checkbox"/> DG	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Directeur	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Gestionnaire	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Non cadre	_____ %	_____ %
<input type="checkbox"/> Autre: _____	_____ %	_____ %

Quelles sont les principales mesures du rendement aux fins de déterminer le montant des primes?

**Section 4 - Salaire de base, reconnaissance et récompense, avantages**

**AVANTAGES**

Offrez-vous?	<i>le personnel ou précisez, par exemple, à temps plein ou à temps partiel</i>	<i>% de la prime payé par l'employée</i>	<i>% de la prime payé par l'employeur</i>	<i>Montant maximal (\$) des avantages</i>
<input type="checkbox"/> Prestation de décès en cas d'accident et de mutilation	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Assurance supplémentaire pour soins dentaires (p. exemple, soins dentaires de restauration et/ou soins d'orthodontie)	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Soins de santé complémentaires – le régime de base comprend souvent les soins dentaires préventifs	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Assurance-vie	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Assurance invalidité de longue durée	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Maternité - montant complémentaire	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Épargne-retraite - régime de retraite	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Épargne-retraite - REER collectif	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Assurance-emploi – Programme de prestations supplémentaires de chômage – y compris, par exemple, les suppléments aux prestations de maternité	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Assurance frais d'optique	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Autre (précisez) : _____	_____	_____ %	_____ %	_____
<input type="checkbox"/> Autre (précisez) : _____	_____	_____ %	_____ %	_____

**AVANTAGES**

Offrez-vous?	<u>Importance de la provision</u>	<u>Postes visés</u>
<input type="checkbox"/> Possibilité de travailler à domicile	_____	_____
<input type="checkbox"/> Partage d'emploi	_____	_____
<input type="checkbox"/> Horaires flexibles	_____	_____
<input type="checkbox"/> Remboursement des frais d'adhésion ou d'autres cotisations/frais (social)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Remboursement des frais d'adhésion ou d'autres cotisations/frais (professionnel/association)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Remboursement des frais d'adhésions ou d'autres cotisations (conditionnement physique et loisirs)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Formation - perfectionnement professionnel (payé ou congé)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Remboursement des frais de déménagement/allocations de déménagement	_____	_____
<input type="checkbox"/> Stationnement	_____	_____
<input type="checkbox"/> Compagnies aériennes/points de voyage (accumulations personnelles)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Utilisation d'un téléphone cellulaire	_____	_____
<input type="checkbox"/> Plan de données	_____	_____
<input type="checkbox"/> Utilisation d'un ordinateur portatif	_____	_____
<input type="checkbox"/> Congé sabbatique (congé autorisé non payé)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Autre (précisez) : _____	_____	_____

## Section 4 - Salaire de base, reconnaissance et récompense, avantages

### AVANTAGES

Veillez indiquer le nombre d'années de service exigé pour avoir droit aux congés annuels indiqués ci-dessous. Par exemple, si les gestionnaires ont droit à quatre semaines de vacances après 10 années de service, inscrivez alors 10 en regard de la ligne correspondante.

Droit aux congés annuels	Années de service exigées	
	Tous les postes	Direction (si autre que « Tous les postes »)
1 semaine	_____	_____
2 semaines	_____	_____
3 semaines	_____	_____
4 semaines	_____	_____
5 semaines	_____	_____
6 semaines	_____	_____

A l'embauche, les gestionnaires ont généralement droit à \_\_\_\_ semaines de vacances.

A l'embauche, les non cadres ont généralement droit à \_\_\_\_ semaines de vacances.

Votre organisme autorise-t-il les employés à reporter les congés annuels inutilisés à l'exercice suivant?

Non  
 Oui (indiquez le nombre maximal de semaines) \_\_\_\_\_

**Section 5 - Ressources humaines**

Veillez indiquer les politiques et pratiques relatives au travail supplémentaire (TS) de votre organisme.

Tous les postes		Direction (si autre que « Tous les postes »)	
Politique - TS	Nombre d'heures de TS habituelles/par semaine, par employé	Politique - TS	Nombre d'heures de TS habituelles/par semaine, par employé
<input type="checkbox"/> TS payé	_____	<input type="checkbox"/> TS payé	_____
<input type="checkbox"/> Congé compensatoire	_____	<input type="checkbox"/> Congé compensatoire	_____
<input type="checkbox"/> TS non payé	_____	<input type="checkbox"/> TS non payé	_____

Votre organisme a-t-il des descriptions de poste officielles?

Oui  
 Non

Votre organisme offre-t-il des contrats de travail officiels aux employés?

Oui  
 Non

Votre organisme documente-t-il habituellement ses politiques en matière de ressources humaines (p. ex., congés annuels, formation, rémunération, avantages sociaux, heures de travail, etc.)?

Oui  
 Non

Votre organisme a-t-il adopté un programme officiel d'évaluation du rendement?

Oui  
 Non

Nommez les postes pour lesquels il est plus difficile de recruter des employés?

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

Quelles en sont les raisons?

<input type="checkbox"/> Charge de travail excessive	<input type="checkbox"/> Travail saisonnier
<input type="checkbox"/> Salaires non concurrentiels	<input type="checkbox"/> Pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail
<input type="checkbox"/> Ensemble d'avantages sociaux insuffisant	<input type="checkbox"/> Absence de possibilités de formation
<input type="checkbox"/> Absence de sécurité d'emploi	<input type="checkbox"/> Absence de possibilités d'avancement
<input type="checkbox"/> Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	<input type="checkbox"/> Autre _____

Nommez les postes pour lesquels il est plus difficile de retenir les employés?

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

Quelles en sont les raisons?

<input type="checkbox"/> Charge de travail excessive	<input type="checkbox"/> Travail saisonnier
<input type="checkbox"/> Salaires non concurrentiels	<input type="checkbox"/> Pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail
<input type="checkbox"/> Ensemble d'avantages sociaux insuffisant	<input type="checkbox"/> Absence de possibilités de formation
<input type="checkbox"/> Absence de sécurité d'emploi	<input type="checkbox"/> Absence de possibilités d'avancement
<input type="checkbox"/> Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	<input type="checkbox"/> Autre _____

Si vous avez connu du succès touchant le recrutement ou le maintien en poste des employés, veuillez indiquer les stratégies qui ont été utiles à cet égard?

\_\_\_\_\_

Veillez indiquer le taux estimatif de roulement volontaire chez les gestionnaires et le personnel d'administration de votre organisme.

Nombre par année \_\_\_\_\_

(Par exemple, si votre organisme compte 15 employés, et que deux employés quittent volontairement chaque année, le taux de roulement sera de 2 divisé par 15, ou 13,3 %.)

% de l'effectif total %

Indiquez, dans la liste ci-dessous, les 3 principaux défis et priorités de votre organisme en matière de ressources humaines.

<input type="checkbox"/>	Formation	<input type="checkbox"/>	Équilibre vie professionnelle/vie personnelle
<input type="checkbox"/>	Moral	<input type="checkbox"/>	Santé et sécurité au travail
<input type="checkbox"/>	Direction	<input type="checkbox"/>	Relations de travail
<input type="checkbox"/>	Recrutement (en général)	<input type="checkbox"/>	Diversité de la main-d'œuvre
<input type="checkbox"/>	Recrutement de la prochaine génération	<input type="checkbox"/>	Santé et bien-être (congé en raison d'une maladie professionnelle comme le stress)
<input type="checkbox"/>	Planification de la relève et promotion	<input type="checkbox"/>	Relations entre le personnel artistique et d'administration
<input type="checkbox"/>	Planification de la relève et transition entre cadres	<input type="checkbox"/>	Autre (précisez) : _____
<input type="checkbox"/>	Rémunération et avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	Autre (précisez) : _____
<input type="checkbox"/>	Roulement du personnel	<input type="checkbox"/>	Autre (précisez) : _____
<input type="checkbox"/>	Insuffisance de personnel - Surcharge de travail		
<input type="checkbox"/>	Possibilités d'avancement professionnel		

Quels sont selon vous les grands besoins de formation de votre organisme?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Est-ce que votre organisme effectue des enquêtes sur la satisfaction ou l'engagement des employés?

Oui  Non

Si oui, en fonction de votre dernier sondage, quel est le pourcentage d'employés ayant une haute satisfaction professionnelle? \_\_\_\_\_

Quels sont les plus importantes difficultés en matière de direction?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bénévoles	Stagiaires										
<p>S'il y a lieu, veuillez indiquer les fonctions des bénévoles.</p> <table border="1"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Soutien administratif</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Soutien technique</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Programmes à l'intention du public</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Gestion</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Autre (précisez) : _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Soutien administratif	<input type="checkbox"/>	Soutien technique	<input type="checkbox"/>	Programmes à l'intention du public	<input type="checkbox"/>	Gestion	<input type="checkbox"/>	Autre (précisez) : _____	<p>Est-ce que votre organisme engage des stagiaires rémunérés ou non rémunérés?</p> <p>_____ Nombre de stagiaires rémunérés</p> <p>_____ Nombre de stagiaires non-rémunérés</p>
<input type="checkbox"/>	Soutien administratif										
<input type="checkbox"/>	Soutien technique										
<input type="checkbox"/>	Programmes à l'intention du public										
<input type="checkbox"/>	Gestion										
<input type="checkbox"/>	Autre (précisez) : _____										
	<p><b>APRÈS AVOIR RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE, S.V.P. LE FAIRE PARVENIR À <a href="mailto:ottawa.surveys@mercer.com">ottawa.surveys@mercer.com</a> PAR COURRIEL</b></p>										



## Annexe D – Glossaire

**25e 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.

**50e 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.

**75e 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 25e 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.