

Résumé

Les centres en arts médiatiques indépendants font face à d'importants problèmes de ressources humaines

L'Alliance des arts médiatiques indépendants/Independent Media Arts Alliance (AAMI/IMAA)¹ considère les normes d'emploi dans les centres d'artistes autogérés canadiens comme étant une question prioritaire.

Malgré l'excellent service qu'ils offrent, les centres d'artistes en arts médiatiques font face à d'importants problèmes de ressources humaines. Comme d'autres études effectuées ces dernières années, la présente étude révèle que les conditions d'emploi dans les centres d'artistes autogérés en arts médiatiques sont généralement difficiles. Les salaires sont bas, les avantages sociaux insuffisants, les charges de travail lourdes et les organismes à bout de souffle à cause d'un manque de personnel.

Un certain nombre d'études présentent des résultats semblables concernant les salaires bas, l'absence d'avantages, le taux élevé de travail supplémentaire non rémunéré et les lourdes charges de travail dues aux faibles niveaux de dotation et au taux élevé de roulement de personnel, et ce, malgré les solutions de rechange offertes, comme les horaires flexibles.

Les centres font face à des problèmes de ressources humaines à cause d'un manque de financement

Les salaires de base de la présente étude sont comparables aux résultats d'autres études, c'est-à-dire qu'ils sont bas par rapport à d'autres secteurs sans but lucratif.

Au plan national, les postes de direction ont un taux horaire moyen de 21,01 \$. Le salaire médian est proche, à 20,51 \$, ce qui signifie que les salaires ne présentent pas trop d'écart à l'intérieur de l'échantillon. Dans l'ensemble, les chefs de la direction ont le taux horaire le plus élevé, une moyenne de 23,85 \$. Les directeurs techniques gagnent le moins, avec 16,95 \$ par heure. Le taux horaire moyen pour les directeurs est le plus élevé en Ontario et le moins élevé dans la région Atlantique².

Au plan national, les postes d'employé ont un taux horaire moyen de 18,21 \$. Ici aussi le salaire médian est près, à 18,00 \$. Les employés assignés aux activités artistiques reçoivent le taux horaire le plus élevé, à 22,20 \$, et sont suivis par les postes techniques, avec 19,38 \$.

Deux tiers des organismes (67 %) dédommagent les heures supplémentaires par des congés comparativement à 13 % qui paient des salaires. Huit organismes dédommagent les heures supplémentaires par d'autres moyens, principalement par des crédits pour des services offerts à l'interne et par des horaires flexibles. Onze pour cent des organismes ne dédommagent pas les heures supplémentaires.

¹ L'AAMI comprend actuellement 84 membres provenant de cinq régions géographiques (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Territoires du Nord-Ouest, et Pacifique) et d'une sixième région : la National Indigenous Media Arts Coalition (NIMAC). Les centres membres de la National Indigenous Media Arts Coalition sont également représentés par la région géographique.

² Il a été suggéré que les bas salaires de la région Atlantique résultent peut-être de la combinaison des responsabilités de gestionnaire et d'employé en un seul poste par manque de financement.

Au plan national, les organismes affectent 43 % de leurs ressources totales à la rémunération du personnel. Au plan régional, la rémunération varie de 37 % pour les organismes de la NIMAC à 52 % pour les organismes du Québec. Généralement, les organismes au budget de fonctionnement plus élevé versent des salaires plus élevés et emploient un plus grand nombre de personnes.

Les travailleurs sont jeunes et hautement qualifiés

Deux tiers des travailleurs ont des postes permanents à temps plein. La même proportion doit faire des heures supplémentaires, jusqu'à 10 à 20 heures par semaine dans la majorité des cas. Les femmes représentent environ la moitié des effectifs et sont un peu plus nombreuses dans les postes de direction. Dans l'ensemble, les travailleurs sont jeunes, la moitié d'entre eux étant âgés de 35 ans ou moins. Les deux tiers sont des artistes.

Les compétences exigées aux postes d'employés et de gestionnaires sont grandes. Le personnel doit avoir une connaissance de la production médiatique ainsi que du secteur des arts médiatiques (et, dans quelques cas, de l'art contemporain). Il doit également avoir des connaissances financières et des compétences dans la rédaction de demandes de subvention. Environ la moitié des postes exigent des études collégiales ou universitaires ainsi qu'une ou deux années d'expérience.

Les centres d'artistes autogérés dépensent peu en avantages sociaux et en perfectionnement professionnel

Les dépenses totales relatives aux avantages sociaux pour l'exercice financier en cours sont estimées représenter 3 % de la rémunération totale du personnel. À peine plus de la moitié des organismes offrent une forme ou une autre d'avantages sociaux. Moins de 10 organismes offrent un régime de retraite et seulement deux organismes contribuent aux REER des membres du personnel.

Les responsables d'organismes interviewés pour le présent rapport ont mentionné une gamme de mesures auxquelles ils ont recours pour faciliter le maintien en poste du personnel. Le temps accordé à la création est très valorisé par les travailleurs qui ont une pratique artistique, et la plupart des centres offrent une certaine flexibilité d'horaire pour accommoder le personnel. Certains offrent des congés, comme des congés payés ou des congés en guise de paiement d'heures supplémentaires. D'autres offrent des postes à temps partiel pour attirer et garder les artistes.

Malgré les heures de travail souples, le roulement du personnel est élevé, 40 % des travailleurs occupant leur poste depuis deux ans ou moins.

Deux tiers des travailleurs sont recrutés à l'intérieur de l'organisme.

Environ les trois quarts des organismes offrent au personnel des possibilités de perfectionnement professionnel. Les activités de perfectionnement professionnel les plus courantes sont d'abord la participation à des événements et des conférences du secteur des arts médiatiques, puis la participation à des comités décisionnels. Les dépenses moyennes pour le perfectionnement professionnel déclarées par les organismes (pour les deux dernières années) s'élèvent à 256 923 \$, ou 3 % de la rémunération totale des travailleurs.

Les responsables des organismes souhaitent renforcer leur gestion des ressources humaines

Plus de deux tiers des organismes ont des politiques de gestion des ressources humaines en vigueur, mais moins de la moitié ont un guide de mise en œuvre à l'intention des gestionnaires ou des employés.

Quatre-vingts pour cent des organismes dotés de politiques de ressources humaines ont une politique sur les congés et 67 % ont une politique d'indemnisation. La majorité des responsables d'organismes interviewés ont dit avoir adopté une politique salariale, particulièrement concernant les augmentations dues au coût de la vie.

Les responsables d'organismes interviewés ont nommé l'élaboration d'une structure salariale nationale, qui tiendrait compte des écarts du coût de la vie et d'autres considérations régionales, comme étant la priorité la plus importante de leur gestion des ressources humaines.

La majorité des responsables interviewés sont d'avis que c'est le bon moment pour l'AAMI d'établir des normes d'emploi. Certains ont indiqué que le processus même d'établissement de normes nationales exigera une stratégie. D'autres points de vue sont présentés dans le rapport.

Les responsables souhaitent également élaborer des politiques pour soutenir la rémunération du personnel, alléger la charge de travail et renforcer la capacité de leur organisme. En même temps, les responsables préviennent qu'ils ont de la difficulté à établir des augmentations salariales ou à indemniser les heures supplémentaires.

Les descriptions de postes dans les centres d'arts médiatiques sont une priorité, car elles aideraient à établir des descriptions au plan national. Les responsables des organismes ont également nommé les priorités suivantes :

- programmes de régimes enregistrés d'épargne-retraite
- plans de relève
- modèles de contrat avec le personnel
- outils de financement à l'intention des administrateurs et des chefs de la direction

Recommandation d'une structure salariale s'appuyant sur les données salariales actuelles et tenant compte des différences régionales et du financement au fonctionnement

Le présent rapport comprend la recommandation d'une structure salariale qui tient compte des résultats des structures salariales actuellement utilisées par les membres de l'AAMI, d'études entreprises par l'AAMI et d'autres organismes ainsi que de points de référence actuels pour des postes comparables. Pour proposer des taux pour les divers postes, les consultantes se sont appuyées sur un certain nombre d'éléments, notamment les différences du coût de la vie à travers le pays et les différences de capacité financière permettant aux centres d'atteindre les cibles salariales.

Les consultantes fournissent également aux organismes une sélection d'outils et de ressources utiles visant à renforcer leur capacité à gérer les ressources humaines.

Pratiques exemplaires dans un contexte de ressources financières limitées

Dans un contexte de ressources financières limitées, les organismes trouvent des façons originales de répondre à leurs besoins en gestion des ressources financières :

- ils échangent des renseignements localement pour établir des salaires de base

- ils offrent d'autres formes de dédommagement des heures supplémentaires
- ils offrent des heures de travail souples pour attirer et conserver leur personnel
- ils offrent des régimes de rémunération lorsqu'ils le peuvent
- ils offrent des possibilités de perfectionnement professionnel
- ils évaluent le rendement du personnel

Le présent rapport comprend les trois sections suivantes :

- La section A présente les principaux enjeux répertoriés à la suite d'un examen de la documentation la plus récente sur l'état de conditions d'emploi dans les centres d'arts médiatiques.
- La section B décrit l'état actuel des conditions d'emploi dans les centres d'arts médiatiques et les pratiques exemplaires utilisées dans la gestion des ressources humaines qui, pour la plupart, ont été tirées des résultats d'un sondage en ligne et d'entrevues avec les répondants.
- La section C suggère une structure salariale et d'autres outils pour examen par l'AAMI.

Table des matières

RÉSUMÉ	1
TABLE DES MATIÈRES	5
INTRODUCTION	6
1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE	6
2. BUT DE L'ÉTUDE	6
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	7
A. PRINCIPAUX PROBLÈMES DE RESSOURCES HUMAINES AUXQUELS FONT FACE LES CENTRES D'ARTS MÉDIATIQUES.....	9
1. PRÉAMBULE.....	9
2. PROBLÈMES ET DÉFIS D'EMPLOI.....	9
B. UN PORTRAIT NATIONAL DES NORMES ACTUELLES D'EMPLOI.....	13
1. PRÉAMBULE.....	13
2. PROFIL GÉNÉRAL DES ORGANISMES, DU PERSONNEL ET DES COMPÉTENCES EXIGÉES POUR LES POSTES	13
3. SALAIRES DE BASE DANS LES CENTRES D'ARTS MÉDIATIQUES INDÉPENDANTS	19
4. AFFECTATION DE LA PAIE	25
5. AVANTAGES SOCIAUX ET AVANTAGES ACCESSOIRES.....	26
6. TENDANCES ET PRATIQUES.....	30
7. PRIORITÉS DE L'ÉLABORATION DE POLITIQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES	36
8. OBSERVATIONS SOMMAIRES.....	37
C. RECOMMANDATION D'UNE STRUCTURE SALARIALE POUR LES EMPLOIS ET D'AUTRES OUTILS	40
1. PRÉAMBULE.....	40
2. STRUCTURE SALARIALE RECOMMANDÉE.....	40
3. OUTILS DE RESSOURCES HUMAINES RECOMMANDÉS	45
ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE.....	47
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE EN LIGNE ET LISTE DES ORGANISMES.....	48
2.3 POSTES DU PERSONNEL	55
ANNEXE 3: LISTE DES ENTREVUES AVEC LES RÉPONDANTS CLÉS ET GUIDE D'ENTREVUE	61
GUIDE D'ENTREVUE.....	62

Introduction

1. Contexte de l'étude

L'alliance des arts médiatiques indépendants/Independent Media Arts Alliance (AAMI/IMAA)³ considère les normes d'emploi dans les centres d'artistes autogérés canadiens comme étant une question prioritaire. Les résultats d'une étude menée en 2009 par l'AAMI et la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (CCCAA)⁴ sur les niveaux de rémunération et les conditions de travail dans les organismes autogérés montrent qu'il y a des problèmes pressants en ce qui a trait aux réalités de l'emploi pour les travailleurs culturels de ce secteur. Par exemple, l'étude montre que les salaires sont bas et que le taux de travail supplémentaire non rémunéré et de roulement de personnel est élevé dans les centres d'artistes autogérés. Un certain nombre d'études font état de problèmes similaires.

C'est dans ce contexte que l'AAMI a mandaté MDR-Burgess Consultants pour entreprendre un examen détaillé des conditions d'emploi chez les membres de l'AAMI en vue de recommander des outils de référence visant à améliorer la gestion des ressources humaines. À long terme, l'AAMI prévoit que ces outils serviront de levier pour faire valoir l'importance d'une augmentation du financement.

2. But de l'étude

Les buts de l'étude étaient les suivants :

1. Rassembler les études et documents existants et effectuer une analyse en profondeur des documents suivants : *Outils de gestion des ressources humaines* publié par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Les conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants* commandé par l'AAMI et la CCCAA en 2009 et publié en 2010, *Prairie NWT Region Media Arts Organizations Compensation Review and Recommendations* (Araneda, 2007), *Caractéristiques des Centres et des emplois des Centres d'artistes autogérés du Québec membres du RCAAQ en 2004-05* (RCAAQ, 2006), et *Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques*⁵ du CQAM.
2. Comblent les lacunes du sondage réalisé par l'AAMI en 2009; communiquer de nouveau avec les organismes des régions où le taux de réponse a été plus bas et réévaluer la situation en Colombie-Britannique après les compressions budgétaires extrêmes de l'année dernière.
3. Consulter les centres d'artistes autogérés pour obtenir de plus amples renseignements sur les structures de personnel, les organigrammes, les plans de relève, les contrats, les avantages et les pratiques exemplaires (comme les façons dont les tra-

³ L'AAMI comprend actuellement 84 membres provenant de cinq régions géographiques (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Territoires du Nord-Ouest, et Pacifique) et d'une sixième région : la National Indigenous Media Arts Coalition (NIMAC). Les centres membres de la National Indigenous Media Arts Coalition sont également représentés par la région géographique.

⁴ *Conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants*, une étude produite conjointement par la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (CCCAA) et l'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI), octobre 2010

⁵ Nous n'avons pas eu accès au *Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques* du CQAM pour l'étude.

- vailleurs sont dédommagés pour les heures supplémentaires) ainsi que des exemples de budgets de fonctionnement. En outre, évaluer le sentiment général à l'égard d'une structure salariale recommandée pour le personnel.
4. Consulter CADAC (si c'est possible et pertinent) pour accéder aux données recueillies, calculer les moyennes exactes de salaires par région et les comparer à la moyenne nationale⁶.
 5. Comparer les salaires pour des postes semblables (avec des niveaux d'études, des rôles et des responsabilités équivalents) dans d'autres secteurs. Des données sont accessibles en ligne dans Emploi Avenir de Service Canada, le service Information sur le marché du travail de Service Canada et l'Indice des prix à la consommation.
 6. Établir une structure de salaire de base recommandée pour les divers postes que les organismes devraient tenter d'atteindre ou de dépasser. Examiner la possibilité que cette structure soit adoptée par le milieu des centres d'artistes, le but étant d'établir une structure salariale qui serve de proposition concrète pour discussion et approbation par le milieu des centres d'artistes.

3. Approche et méthodologie

Tenant compte des buts de l'étude, les consultantes ont utilisé divers champs d'enquête incluant un examen des études existantes, un sondage en ligne auprès des organismes membres et des entrevues avec des répondants clés. Elles ont également consulté des données nationales sur les niveaux de rémunération pour des postes comparables dans l'industrie artistique et culturelle et ont effectué une analyse comparative des niveaux actuels dans les centres d'artistes autogérés avec ceux d'autres secteurs.

L'examen de la documentation a permis aux consultantes de trouver les principaux problèmes de normes d'emploi évoqués ces dernières années. L'annexe 1 contient une bibliographie sommaire.

Les consultantes ont ensuite élaboré et soumis un questionnaire en ligne aux organismes membres de l'AAMI. Le sondage en ligne avait pour but de recueillir des renseignements de trois types : 1) renseignements généraux sur l'organisme membre 2) politiques actuelles sur les ressources humaines et priorités à venir 3) aperçu des postes de travailleurs.

Concernant les renseignements sur les postes actuels de travailleurs, les répondants devaient fournir des renseignements sur tous les postes de longue durée (postes permanents et postes temporaires récurrents d'une durée minimale de six mois) au service de leurs activités en arts médiatiques. Nous avons fourni une liste de profils de postes dans le but de parvenir à des données comparables sur la rémunération. Les répondants devaient donc faire une sélection parmi une liste de titres et de descriptions de postes proposés. Cette liste et les questions du sondage en ligne sont fournies dans l'annexe 2.

Le questionnaire, accessible en français et en anglais, a été envoyé à 87 organismes. Soixante-treize d'entre eux ont répondu, c'est-à-dire un taux de réponse de 84 %. Le questionnaire avait également pour but de combler les lacunes du sondage sur les conditions d'emploi réalisé par l'AAMI en 2009⁷, particulièrement la faible participation des membres du Québec et de l'Ontario, et de recueillir des renseignements permettant de réévaluer la situation des or-

⁶ Il semble que les données de CADAC seront accessibles pour la recherche en 2012.

⁷ Étude 2010 de la CCCAA et de l'AAMI

ganismes de la Colombie-Britannique à la suite de compressions budgétaires dans cette province. Quatre-vingt-six pour cent des organismes du Québec, 80 % des organismes de l'Ontario et 77 % des organismes de la région du Pacifique ont répondu au sondage. L'annexe 2 contient une liste des participants.

Les consultantes ont par la suite réalisé 14 entrevues téléphoniques en profondeur avec des organismes membres clés⁸. Elles ont sélectionné un échantillon représentatif des organismes en fonction de la région, de la langue, des domaines de spécialité (film, vidéo, nouveaux médias) et du nombre d'années d'existence. Les entrevues visaient à compléter les renseignements recueillis dans la documentation et le questionnaire en ligne en portant une attention aux pratiques exemplaires et aux défis particuliers. L'annexe 3 contient une liste des personnes interviewées dans le cadre de l'étude ainsi que le guide d'entrevue.

Les consultantes ont également intégré au rapport les commentaires fournis par le comité directeur de l'étude (composé de représentants de l'AAMI) afin de donner un contexte permettant de mieux interpréter les résultats.

⁸ L'un des interviewés prévus a annulé l'entrevue pour des raisons personnelles.

A. Principaux problèmes de ressources humaines auxquels font face les centres d'arts médiatiques

1. Préambule

Au cours des dernières années, un certain nombre d'études ont été réalisées sur les conditions d'emploi dans les centres d'arts médiatiques. Malgré l'excellent service fourni aux artistes, aux publics et aux collectivités, les problèmes de ressources humaines auxquels sont confrontés ces organismes sont bien documentés dans ces études. Certaines études ont fourni des outils utiles à d'autres organismes. Un résumé des principaux défis et problèmes fournit un contexte utile à la présente étude.

2. Problèmes et défis d'emploi

2.1. Pigistes, bas salaires et instabilité du travail au Québec, 2006

En 2006, le RCAAQ a communiqué les résultats de l'étude *Caractéristiques des Centres et des employés des Centres d'artistes autogérés du Québec* documentant les conditions générales d'emploi dans les centres d'artistes en arts visuels et médiatiques du Québec. Les résultats de l'étude effectuée auprès des membres du RCAAQ montrent que, sur les 45 membres participants (environ 450 travailleurs en 2004-2005), la majorité des travailleurs étaient des pigistes dont le salaire horaire moyen était de 14,61 \$, seulement 8 % de l'ensemble des travailleurs gagnaient plus de 30,00 \$ par heure et 5 % gagnaient moins que le salaire horaire minimum.

L'étude pointait la sécurité d'emploi comme étant un problème sérieux, la majorité des membres du personnel travaillant en moyenne seulement 37 semaines avec une moyenne de 28 heures par semaine, seulement 30 % des membres du personnel travaillant 52 semaines par année et 55 % des membres du personnel travaillant environ 30 heures par semaine.

La majorité des postes se classaient dans deux catégories : le tiers était des postes de « directeurs » et deux tiers se classaient dans la catégorie des postes fournissant un type ou un autre de « soutien ». Le salaire le plus élevé était celui de chef de la direction, à 23 555 \$ par année, alors que les postes les moins payants étaient des postes de soutien artistique, à 7 050 \$ par année.

Selon la conclusion générale de l'étude, les conditions d'emploi documentées ne s'étaient pas améliorées depuis une étude précédente menée cinq ans plus tôt.

2.2. Maintien en poste du personnel technique dans la région des Prairies, 2007

En 2007, conscients du problème de maintien en poste du personnel technique dans les centres d'arts médiatiques, les membres de la région des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest de l'AAMI ont entrepris une étude portant sur la rémunération et d'autres questions connexes dans les centres d'arts médiatiques. L'auteure de l'étude écrivait ce qui suit : « Alors que les centres d'arts médiatiques tentent de continuer d'offrir un excellent service et un excellent soutien à leurs membres, leur public et leur collectivité (...), un élément clé du succès de leur fonctionnement réside en la capacité de trouver et de conserver leur personnel technique. Pourtant, ces organismes luttent avec des ressources financières limitées et doivent

faire plus avec moins. Par conséquent, leur capacité à investir dans les ressources humaines constitue également un défi⁹. »

Les centres d'arts médiatiques de la région des Prairies et des T.N.-O. ont entrepris un examen des pratiques individuelles de rémunération des organismes et des pratiques générales de rémunération dans le secteur sans but lucratif de la région. L'examen avait pour but de recommander des niveaux de rémunération pour les fonctions professionnelles dans les organismes participants¹⁰.

Les résultats de l'étude montrent que les organismes se classent généralement dans deux types distincts de structure : (a) celle où un chef de la direction ou directeur est le dirigeant organisationnel, et (b) celle, plus décentralisée, où un coordonnateur des opérations est à la barre. L'étude propose des niveaux de rémunération pour un certain nombre de postes, notamment ceux de chef de la direction, de coordonnateur technique/de programmes, de coordonnateur des activités et de coordonnateur des finances.

2.3. Taux national élevé d'heures non rémunérées et de roulement, 2009

En 2009, l'AAMI et la Conférence des collectifs et des centres autogérés (CCCAA) ont réalisé une étude sur les niveaux de rémunération et les conditions de travail dans les centres d'artistes autogérés¹¹ qui relève de nouveau un certain nombre de problèmes pressants concernant les réalités d'emploi pour les travailleurs culturels de ce secteur.

Le questionnaire du sondage a été envoyé aux 214 membres de l'AAMI et organismes affiliés à la CCCAA dans l'ensemble du pays, et 108 organismes (50 %) y ont répondu. Le salaire horaire moyen est bas et correspond à environ 500 \$ par semaine ou 26 000 \$ par année pour 30 heures de travail par semaine, et le taux d'heures supplémentaires non rémunérées est élevé. L'étude montre également un taux élevé de roulement du personnel.

Un peu plus des deux tiers des travailleurs ont un contrat de travail avec leur employeur. Environ 60 % des travailleurs font des heures supplémentaires avec une moyenne légèrement inférieure à sept heures par semaine. Plus de la moitié d'entre eux n'ont reçu aucun dédommagement pour ces heures supplémentaires, le tiers a reçu des congés en guise d'heures supplémentaires et 12 % ont reçu une indemnité.

Un peu moins des deux tiers des travailleurs ont reçu une évaluation de leur rendement et la moitié des travailleurs ont reçu une forme ou une autre d'avantages sociaux. Presque tous les travailleurs (88 %) ont eu des vacances, la durée moyenne se situant tout juste sous les trois semaines et demie.

L'étude montre que les conditions de travail des travailleurs au Québec et dans les Maritimes ainsi que dans les centres affiliés à la CCCAA sont généralement moins bonnes que celles des travailleurs des autres provinces et de l'ensemble des membres de l'AAMI. Cependant, il a été

⁹ Cecilia Araneda, Prairie NWT Region Media Arts Organizations Compensation Review and Recommendations, 28 septembre 2007, page 1.

¹⁰ Les organismes qui ont participé au processus d'examen de la rémunération sont du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta. Le centre d'arts médiatiques des T.N.-O. ne comptait pas de personnel permanent.

¹¹ *Conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants*, une étude produite conjointement par la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (CCCAA) et l'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI), octobre 2010

remarqué que les taux de réponse au sondage étaient les plus bas dans les provinces et les catégories d'associations ayant le plus grand nombre de répondants potentiels.

Selon l'étude, le contexte plus général de l'industrie culturelle contribue aux problèmes d'emploi dans les centres d'artistes autogérés. Les centres d'arts médiatiques offrant une expertise technique hautement spécialisée à leurs membres, les compétences exigées des employés chevauchent considérablement celles de l'industrie culturelle. Comme les auteurs de l'étude l'indiquent, « l'écart de rémunération entre ces deux secteurs accentue la difficulté de réaliser des productions multimédias dans un contexte artistique; étant des organismes sans but lucratif, les membres de l'AAMI œuvrent presque complètement à l'extérieur des ententes de syndicats ou de guildes du milieu télévisuel ainsi que de la dynamique entrepreneuriale du secteur des technologies de l'information¹². »

Au plan national, on considère que les principales conséquences des salaires insuffisants sont l'épuisement professionnel et la migration des travailleurs vers des emplois plus lucratifs dans d'autres secteurs. Les centres d'artistes autogérés doivent sans cesse embaucher et former de nouveaux travailleurs. Une fois qu'ils ont acquis une certaine expérience, ces travailleurs sont recrutés par des établissements qui offrent de bien meilleures conditions de travail. Le milieu est ainsi continuellement vidé de ses ressources les plus vitales, privé de l'expertise développée et constamment obligé de repartir à zéro. Outre ces problèmes communs à toutes les régions, des situations locales particulières exigent que les mesures prises concernant les normes d'emploi soient adaptées au contexte local.

Le réseau de la CCCAA est extrêmement varié : il comprend des centres aux budgets de fonctionnement importants et d'autres qui comptent exclusivement sur des bénévoles pour leurs activités quotidiennes. Avec les années, certains d'entre eux ont trouvé des façons originales de fonctionner avec des budgets serrés. Les centres n'ont pas tous eu la même chance de s'occuper de normes d'emploi.

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a publié son *Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et des administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts (mise à jour 2009)*. Les résultats de cette étude montrent également que les organismes sans but lucratif du domaine des arts traînent derrière l'ensemble des organismes sans but lucratif concernant les salaires de base et les avantages sociaux. En particulier, les organismes dont le budget est inférieur à 1 000 000 \$ font face à des problèmes importants de surcharge de travail, de manque de ressources et de niveaux élevés de roulement de personnel. Ces organismes ont plus de difficulté à suivre l'évolution des augmentations de salaire, ce qui a d'importantes répercussions sur le maintien de l'effectif.

Dans l'ensemble, les organismes dont le budget est inférieur à 1 000 000 \$ sont particulièrement en sous-effectif et surchargés, et ils ont un plus petit nombre de travailleurs qui effectuent un plus grand nombre de fonctions. Dans les organismes plus petits, ceux dont le budget de fonctionnement se situe entre 100 000 \$ et 250 000 \$, les salaires des chefs de la direction ou directeurs généraux ont diminué de 2,4 % par rapport à une étude similaire réalisée en 2003¹³.

Quoique quelques organismes de taille moyenne aient fait des progrès par rapport à 2003 concernant les avantages liés à la santé, l'absence d'avantages combinée à de bas salaires a, dans l'ensemble, rendu plus difficiles l'attrait et la conservation de ressources qualifiées pour

¹² *Conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants*, Op. Cit., p. 10

¹³ Les salaires des directeurs administratifs de plus gros organismes ont tendance à augmenter.

les organismes artistiques, particulièrement ceux dont le budget est inférieur à 1 000 000 \$. Les organismes offrent d'autres options, comme des horaires flexibles, en guise de dédommagement.

2.4. Outils pour les ressources humaines, 2010 et 2011

Un certain nombre d'outils ont été mis au point ces dernières années pour aider les centres d'artistes autogérés à faire face aux problèmes d'emploi.

En 2010, le RCAAQ a publié *Le dico, Le dictionnaire de compétences des travailleurs culturels des centres d'artistes autogérés*, qu'il décrit comme étant un outil pour faciliter le perfectionnement des compétences des travailleurs et des artistes du réseau des centres d'artistes. Cet ouvrage a ceci d'unique : il présente un outil appelé « Principe gigogne », qui décrit les activités nécessaires aux centres d'artistes autogérés pour atteindre la santé organisationnelle. Les compétences sont généralement regroupées en quatre groupes : les expertises, la spécificité, la structure et la plateforme. L'ouvrage présente un certain nombre de ressources accessibles aux organismes.

En 2011, le Conseil québécois des arts médiatiques (CQAM) et le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) ont publié le *Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques*. Cet ouvrage inspiré par des pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines présente des descriptions utiles et typiques de postes que les centres d'artistes peuvent utiliser pour le recrutement, l'embauche et l'évaluation du rendement du personnel. Cet outil de référence tient compte de la diversité de divers modèles organisationnels présents dans les centres d'arts médiatiques.

Conclusions

En dépit de l'excellent service qu'ils offrent, les centres d'arts médiatiques indépendants font face à d'importants problèmes de ressources humaines. Un certain nombre d'études en arrivent à des résultats similaires concernant les bas salaires, l'absence d'avantages sociaux, le taux élevé d'heures supplémentaires non rémunérées et les charges de travail élevées entraînées par de bas niveaux de dotation et des taux élevés de roulement de personnel, et ce, malgré les options originales offertes, comme les heures de travail flexibles.

Ces conditions d'emploi ont pour principale conséquence l'épuisement professionnel des travailleurs et le taux élevé de migration vers d'autres secteurs qui offrent de meilleurs salaires. Cette réalité représente un défi particulier pour le secteur des arts médiatiques où les compétences des travailleurs tendent à chevaucher celles des entreprises culturelles, ce qui ajoute aux problèmes de conservation de l'effectif dans les organismes sans but lucratif. Les résultats d'un certain nombre d'études ont également montré que les organismes doivent faire plus avec moins, de sorte qu'ils sont particulièrement à bout de souffle et que, dans certains cas, les salaires de base ont diminué.

B. Un portrait national des normes actuelles d'emploi

1. Préambule

Dans cette partie, nous présentons les résultats du questionnaire en ligne et des entrevues effectuées par les consultantes pour brosser un portrait national des normes actuelles d'emploi dans les centres d'arts médiatiques indépendants.

2. Profil général des organismes, du personnel et des compétences exigées pour les postes

2.1 Données nationales représentatives

Sur les 87 organismes membres invités à participer à un sondage en ligne, un total impressionnant de 73 organismes ont répondu, pour un taux de réponse général de 84 %. Le tableau 1 présente un profil national des participants.

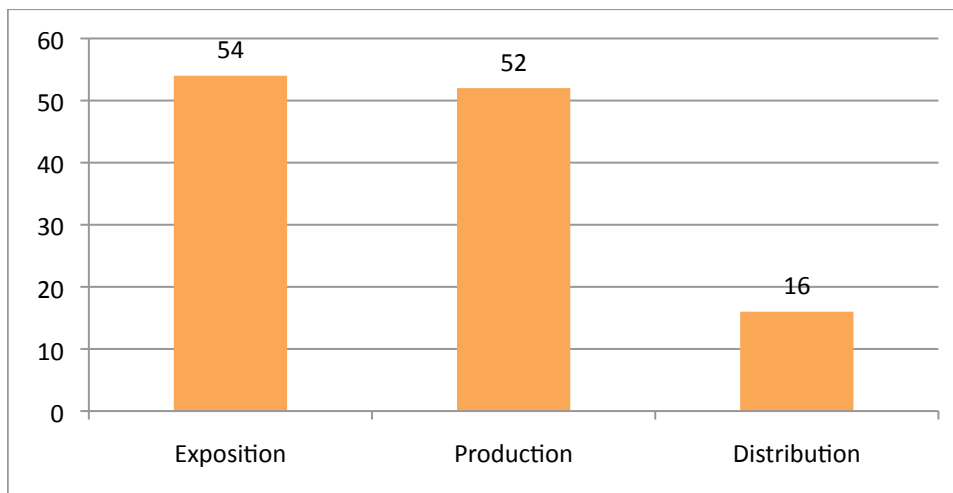
Tableau 1 : Profil des participants

Région	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Atlantique	5	7 %
Québec	18	25 %
Ontario	20	27 %
Prairies et T-N.-O.	15	21 %
Pacifique	10	14 %
NIMAC	5	7 %
Total	73	100 %
Budget de fonctionnement annuel	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Inférieur à 100 000 \$	12	17 %
De 100 000 \$ à 250 000 \$	25	35 %
De 250 000 \$ à 500 000 \$	18	25 %
Supérieur à 500 000 \$	16	23 %
Total	71 ¹⁴	100 %
Langue	Nombre de réponses	Pourcentage de l'échantillon
Français	18	25 %
Anglais	53	75 %
Total	71	100 %

Comme le montre le tableau 2, les organismes membres de l'AAMI qui ont participé au sondage représentent tous les secteurs d'activités en arts médiatiques : expositions, production et distribution. Quatre organismes se sont également définis comme étant des festivals de films.

¹⁴ Deux organismes n'ont pas fourni leur budget de fonctionnement.

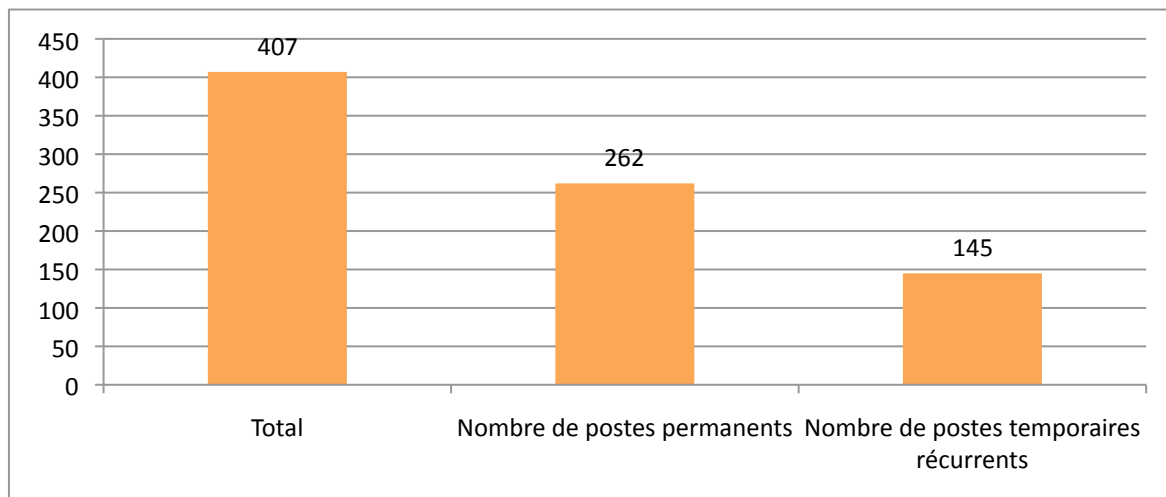
Tableau 2 : Analyse des répondants au sondage par secteur d'activités



2.2 Un plus grand nombre de travailleurs occupent un poste permanent

Les centres d'arts médiatiques du pays emploient actuellement un total de 407 personnes dans des postes permanents ou temporaires récurrents¹⁵. Soixante-quatre pour cent des travailleurs occupent un poste permanent (262 au total) et 36 % occupent un poste récurrent (145 au total), comme l'illustre le tableau 3.

Tableau 3 : Nombre total de postes

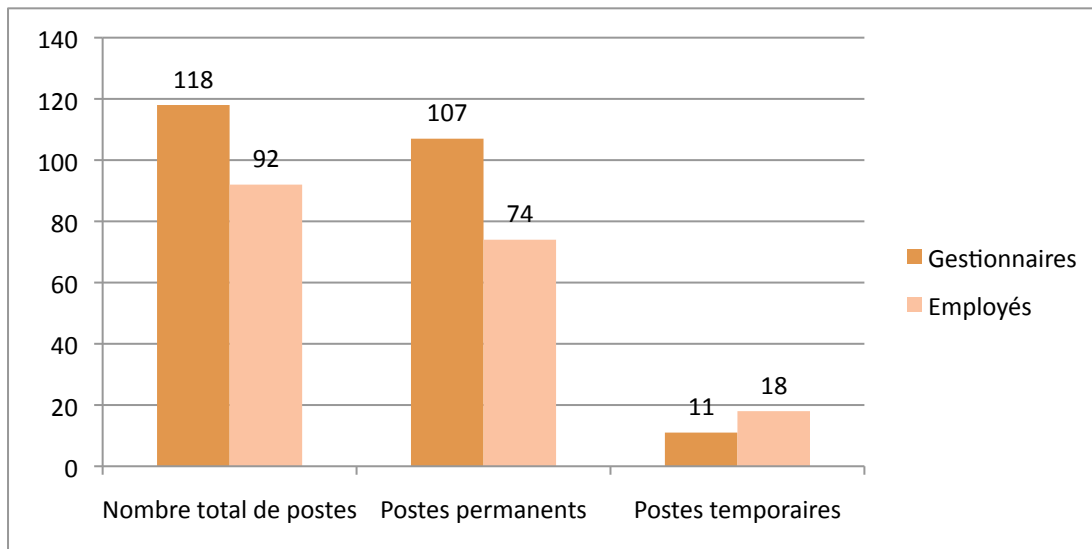


2.3 Un peu plus de travailleurs occupent un poste de gestionnaire

Cinquante-six pour cent des 222 postes à temps plein et à temps partiel sont des postes de gestionnaires, comme l'illustre le tableau 4. La majorité de ces postes sont permanents (91 % des postes de gestionnaires et 86 % des postes d'employés).

¹⁵ Pour les besoins de la présente étude, les postes temporaires sont définis comme étant des postes récurrents d'une durée minimale de six mois.

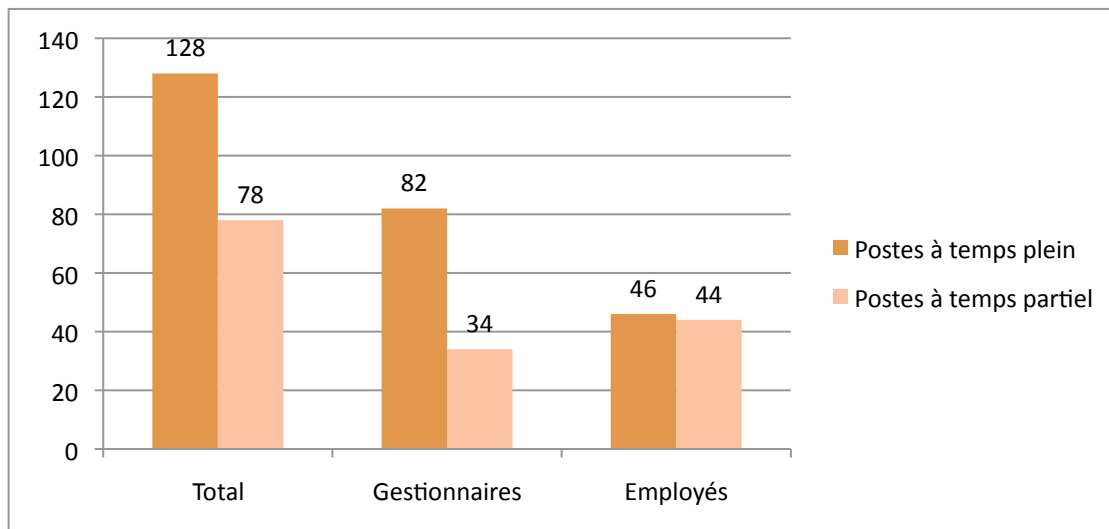
Tableau 4 : Nombre et types de postes



2.4 La majorité des travailleurs occupent un poste à temps plein

Soixante-deux pour cent des membres du personnel travaillent un minimum de 30 heures par semaine (temps plein), comme l'illustre le tableau 5. Soixante-dix pour cent des gestionnaires et 49 % des employés travaillent à temps plein.

Tableau 5 : Nombre de postes à temps plein et à temps partiel



2.5 La majorité des travailleurs font des heures supplémentaires

Comme l'illustre le tableau 6, 64 % des postes (c'est-à-dire 133) comporteraient des heures supplémentaires. Le nombre d'heures supplémentaires par semaine varie généralement de moins de 10 à 20 ou plus, comme l'illustre le tableau 7. Deux tiers (66 %) des postes comportent entre 10 et 20 heures supplémentaires par semaine.

Tableau 6 : Nombre de postes comportant des heures supplémentaires

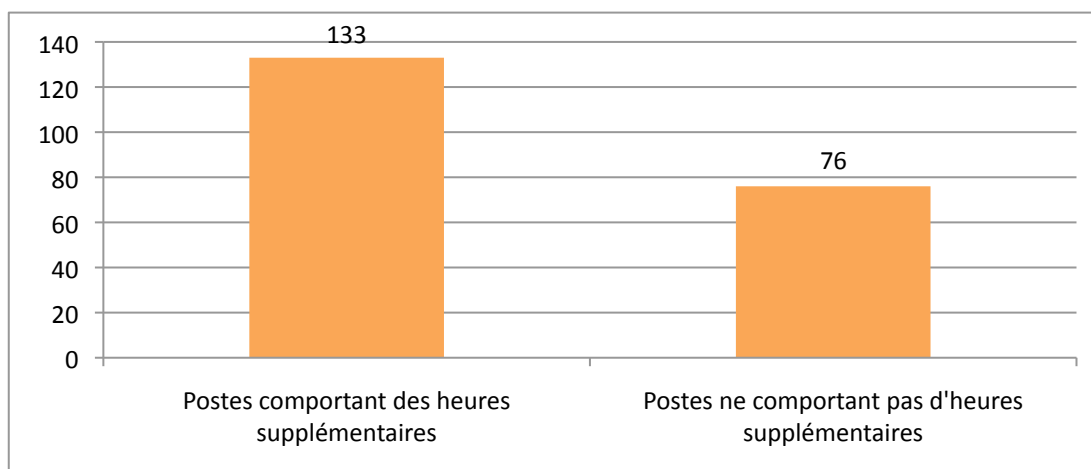
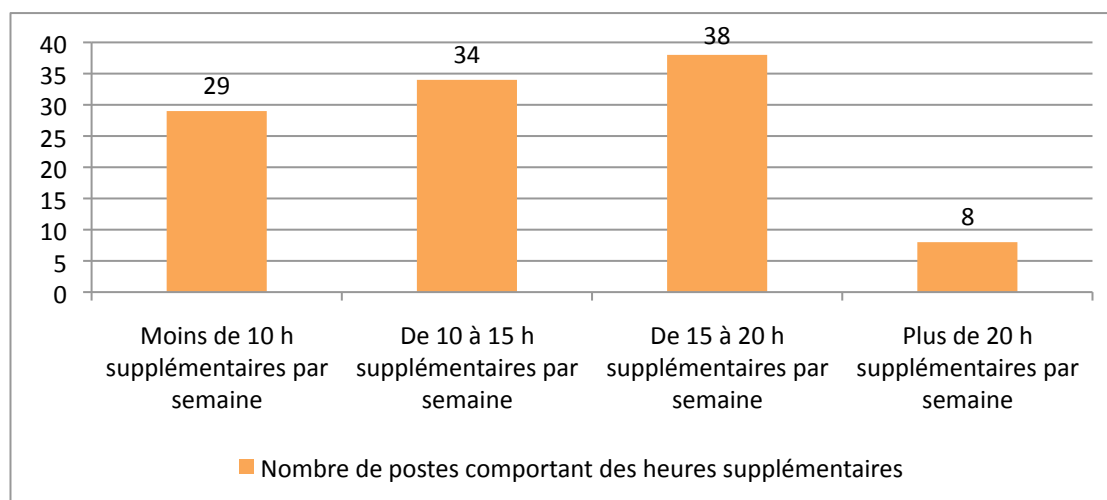


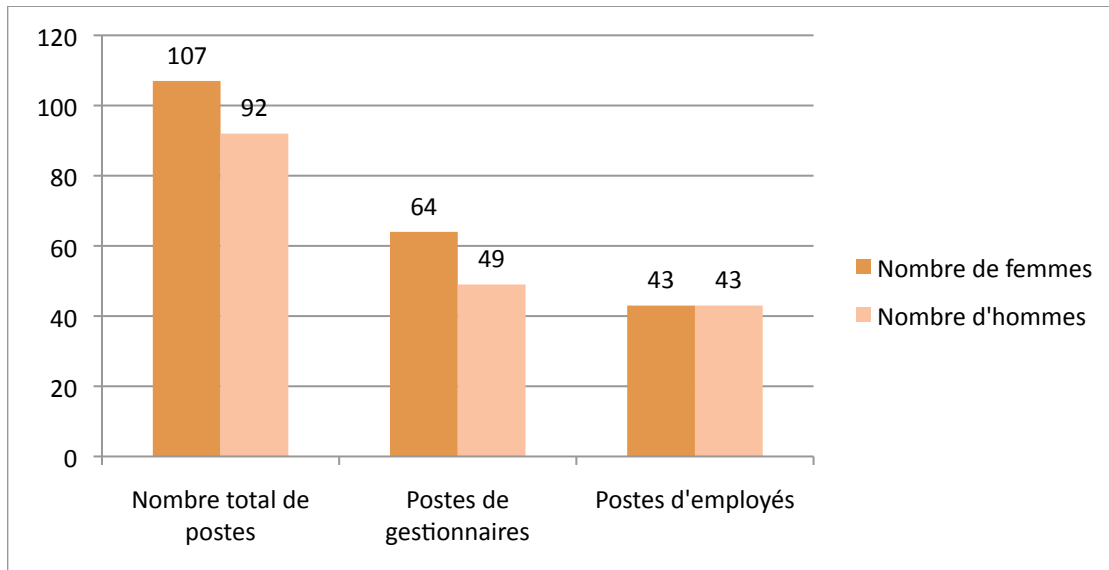
Tableau 7 : Nombre moyen d'heures supplémentaires travaillées par semaine, par nombre de postes



2.6 Une plus grande proportion de travailleurs est de sexe féminin

Le tableau 8 montre le nombre d'hommes et de femmes qui travaillent dans les organismes membres. Les femmes représentent 54 % des travailleurs des centres d'artistes autogérés. Proportionnellement, les femmes occupent également davantage de postes de gestionnaires (57 % comparativement à 43 % d'hommes), comme l'illustre le tableau 6. Les hommes et les femmes se partagent également les postes d'employés.

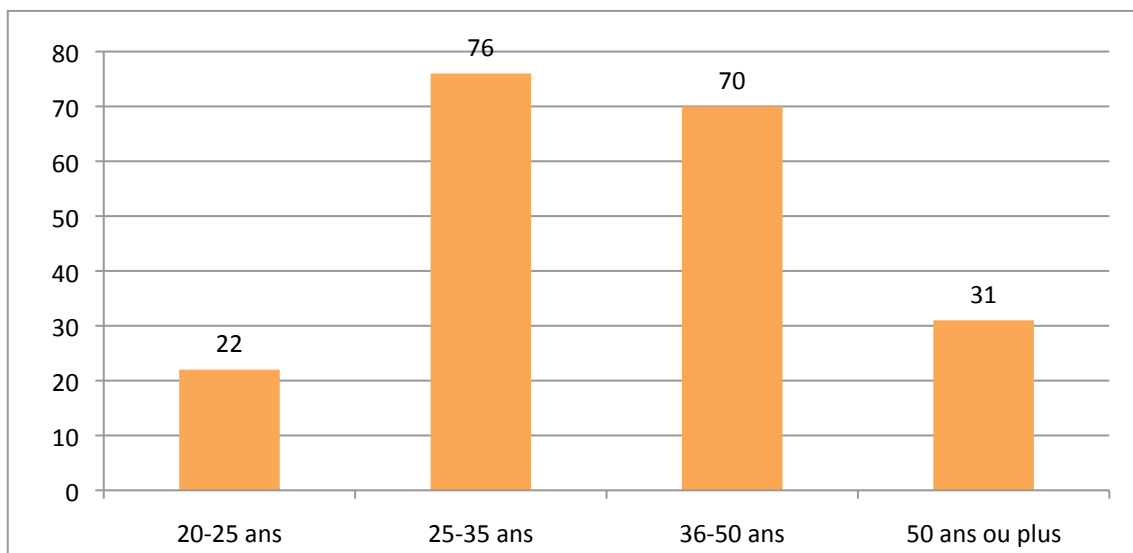
Tableau 8 : Sexe des travailleurs



2.7 Les travailleurs sont jeunes et essentiellement des artistes

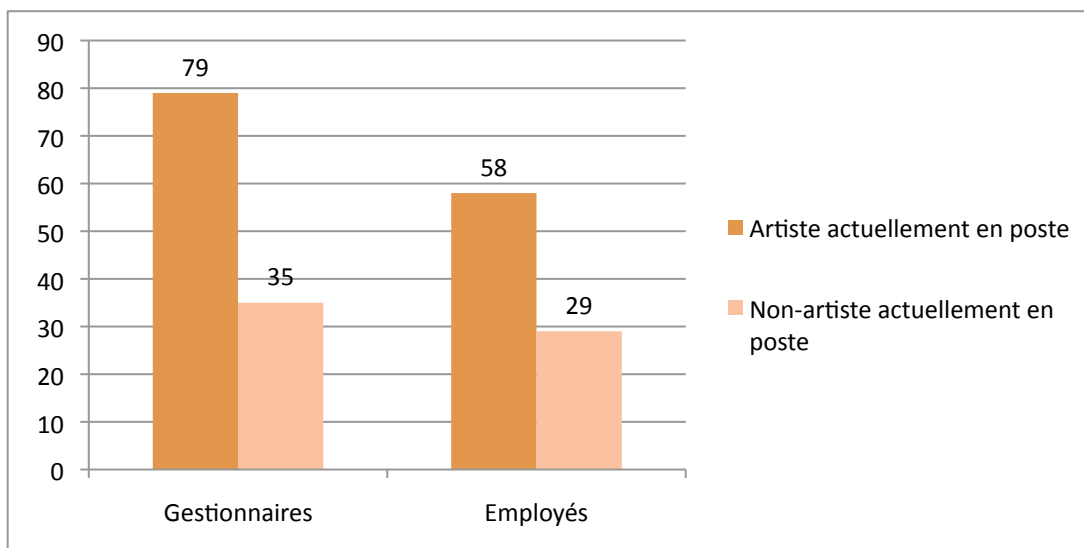
Les centres d'artistes autogérés embauchent une forte proportion de jeunes personnes. Les travailleurs âgés de 35 ans ou moins représentent 49 % de l'effectif. Le tableau 9 présente une synthèse des travailleurs par groupe d'âge.

Tableau 9 : Groupes d'âge des travailleurs actuels



Deux tiers des travailleurs sont des artistes. Comme l'illustre le tableau 10, 69 % des postes de gestionnaires et 67 % des postes d'employés sont actuellement occupés par des artistes.

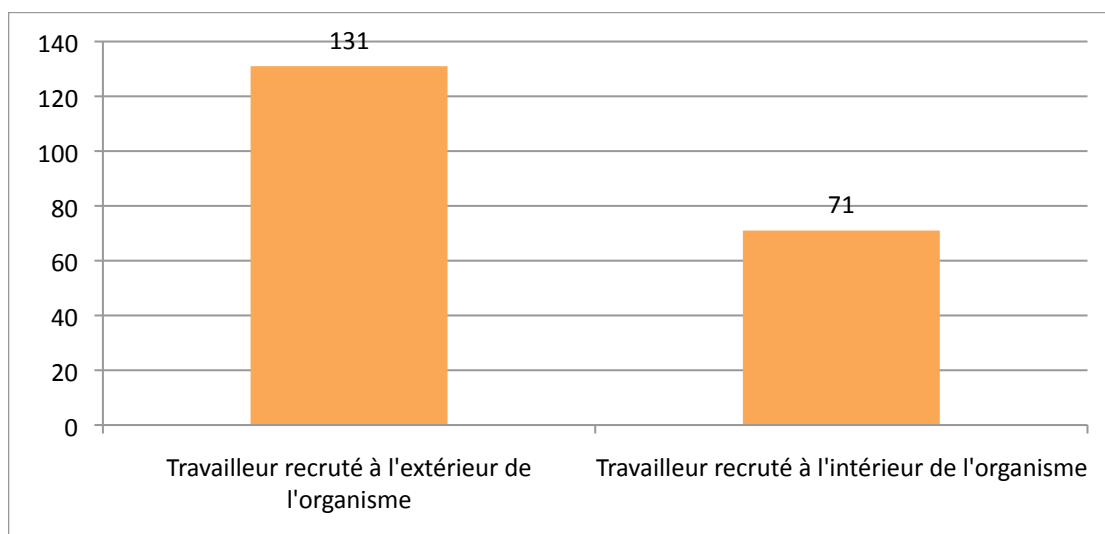
Tableau 10 : Artistes et non-artistes dans les postes de gestionnaires et d'employés



2.8 La plupart des travailleurs sont recrutés au sein des organismes

Soixante-cinq pour cent des travailleurs ont été recrutés au sein des organismes (tableau 11). (Les organismes recrutent également au moyen du bouche-à-oreille, de leur site Web, d'appels aux membres, d'annonces dans d'autres organismes culturels et organismes de services aux arts ainsi qu'en ciblant le milieu des arts médiatiques.)

Tableau 11 : Nombre de travailleurs recrutés au sein des organismes



2.9 Les compétences exigées des gestionnaires et des employés sont grandes

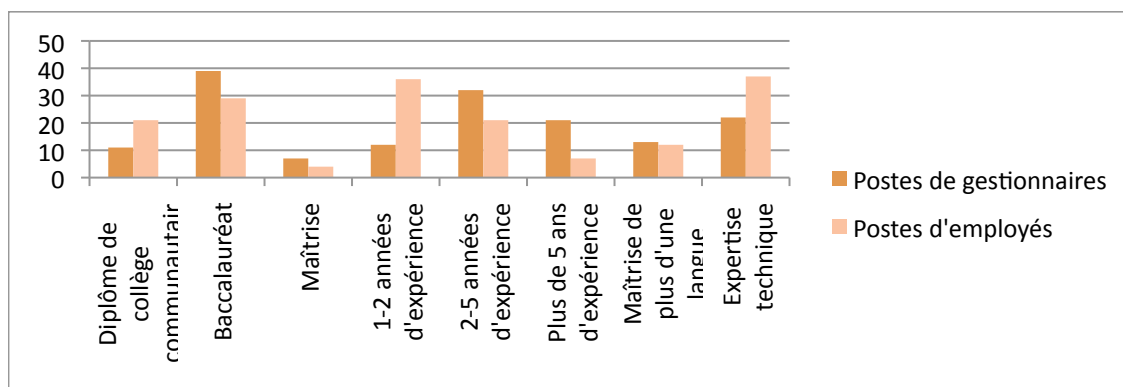
Les gestionnaires de centres d'artistes doivent avoir une connaissance de la production et du secteur des arts médiatiques. Ils doivent également avoir une connaissance du milieu canadien des arts médiatiques, de l'art contemporain, des finances, de la rédaction de demandes de subvention et du marketing ainsi qu'une expérience dans l'élaboration de politiques.

Le quart des postes de gestionnaires exigent un baccalauréat et 20 % exigent de deux à cinq ans d'expérience. Parmi l'expertise technique exigée pour les postes de gestionnaires, mentionnons une connaissance de la production, de la postproduction, de la distribution et de la diffusion de films, d'animations et de vidéos ainsi qu'une connaissance des technologies de l'information et de la conception Web. Le tableau 12 fait état de la gamme des compétences et de leur importance relative pour les organismes.

Les employés des centres d'arts médiatiques indépendants doivent avoir une connaissance de la production médiatique, de la technique et des arts médiatiques.

Comme l'illustre le tableau 12, les postes de gestionnaires exigent très souvent une expertise technique et une ou deux années d'expérience au minimum. Parmi les connaissances techniques exigées, mentionnons une connaissance de la production et de la postproduction de films, d'animations et de vidéos, de l'ingénierie du son et des nouveaux médias, des technologies de projection et d'exposition, de la migration de fichiers numériques, une connaissance technique et une expérience avec les installations en galerie et la menuiserie ainsi qu'une connaissance de la programmation Web et de la comptabilité.

Tableau 12 : Exigences minimales pour les postes de gestionnaires et d'employés, par nombre de postes



3. Salaires de base dans les centres d'arts médiatiques indépendants

Les organismes ont fourni des renseignements détaillés sur la rémunération de 106 postes de gestionnaires et de 86 postes d'employés (192 au total) qui constituent la base des analyses présentées dans la présente partie.

3.1 Il existe d'importants écarts de rémunération à la fois parmi les postes de gestionnaires et ceux d'employés

Il existe un grand écart à la fois parmi les salaires horaires versés aux gestionnaires et ceux versés aux employés des organismes membres de l'AAMI.

Comme le montre le tableau 13, les salaires horaires versés aux gestionnaires varient de 10,61 \$ à 33,33 \$. Le taux horaire moyen est de 21,01 \$. Pour des postes à temps plein de 35 heures par semaine, ce taux correspond à un salaire de 735 \$ par semaine et de 38 238 \$ par année.

Le taux médian indique le point milieu de tous les salaires.

Tableau 13 : Taux horaires pour les postes de gestionnaires au pays

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Canada	33,33 \$	10,61 \$	21,01 \$	20,51 \$	106

Comme l'indique le tableau 14, les taux horaires moyens pour les postes d'employés varient de 10,26 \$ à 50,00 \$. Le taux horaire moyen se situe à 18,21 \$. Cela correspond à un salaire hebdomadaire de 637 \$ pour 35 heures de travail par semaine ou à un salaire annuel de 33 142 \$.

Tableau 14 : Taux horaires moyens pour les postes d'employés au pays

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Canada	50,00	10,26 \$	18,21 \$	18,00 \$	86

3.2 La rémunération est plus élevée dans les organismes au budget plus élevé

Les taux sont plus élevés pour les postes de gestionnaires et d'employés dans les organismes dont le budget de fonctionnement est plus élevé.

Le tableau 15 montre que les taux horaires pour les gestionnaires sont, en moyenne, plus élevés dans les organismes dont le budget de fonctionnement est plus élevé. Les organismes dont le budget de fonctionnement est inférieur à 100 000 \$ paient un taux horaire moyen de 17,87 \$ aux gestionnaires comparativement à un taux de 22,31 \$ dans les organismes dont le budget de fonctionnement est supérieur à 500 000 \$.

Tableau 15 : Taux horaires moyens pour les postes de gestionnaires, par taille de budget de fonctionnement

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Inférieur à 100 000 \$	28,22	14	18,12	17,87	15
Entre 100 000 \$ et 250 000 \$	27	10,61	19,64	19,49	35
Entre 250 000 \$ et 500 000 \$	33,33	15,38	21,86	20,51	28
Supérieur à 500 000 \$	32	16,41	22,31	22,05	36

Le tableau 16 montre que les taux horaires sont aussi généralement plus élevés pour les travailleurs dans les organismes dont le budget de fonctionnement est plus élevé. Les organismes dont le budget de fonctionnement est inférieur à 100 000 \$ paient un taux horaire moyen de 17,42 \$ aux travailleurs comparativement à un taux horaire de 19,79 \$ dans les organismes dont le budget de fonctionnement est supérieur à 500 000 \$.

Tableau 16 : Taux horaires moyens pour les postes d'employés, par taille de budget de fonctionnement

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Inférieur à 100 000 \$	22,00	14,00	17,42	15,52	6
Entre 100 000 \$ et 250 000 \$	28,22	10,26	16,36	16,00	22
Entre 250 000 \$ et 500 000 \$	38,50	14,00	18,18	17,95	33
Supérieur à 500 000 \$	50,00	13,08	19,79	18,00	28

3.3 La rémunération pour les postes de gestionnaires et d'employés varie selon les régions

Comme on pouvait le prévoir, les taux payés varient en fonction du marché du travail. Les différences du coût de la vie ont une incidence sur les taux que doivent proposer les organismes pour attirer du personnel qualifié et offrir un salaire de subsistance. En outre, les niveaux régionaux de financement ont une incidence sur les salaires du milieu culturel, influençant d'autant plus les structures salariales dans les organismes membres de l'AAMI.

Le tableau 17 présente une ventilation par région des taux horaires moyens pour les postes de gestionnaires. Les taux régionaux moyens varient de 17,35 \$ dans la région de l'Atlantique à 22,77 \$ en Ontario. Le taux horaire le plus élevé est payé dans la région du Pacifique et le deuxième plus élevé est payé au Québec¹⁶.

Tableau 17 : Ventilation par région des taux horaires moyens pour les postes de gestionnaires

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Ontario	30,75 \$	17,00 \$	22,77 \$	22,56 \$	23
NIMAC	27,18 \$	20,51 \$	22,69 \$	22,05 \$	7
Québec	32,00 \$	13,00 \$	21,38 \$	20,00 \$	24
Pacifique	33,33 \$	17,00 \$	20,48 \$	17,95 \$	17
P. et T.N.-O	30,77 \$	15,38 \$	20,24 \$	20,00 \$	28
Atlantique	30,77 \$	10,61 \$	17,35 \$	16,41 \$	7

Le tableau 18 présente une ventilation par région des taux horaires moyens pour les postes d'employés, qui varient de 16,62 \$ pour les membres de la NIMAC à 20,56 \$ en Atlantique.

¹⁶ Il a été suggéré que les bas salaires de la région Atlantique résultent peut-être de la combinaison des responsabilités de gestionnaire et d'employé en un seul poste par manque de financement.

Le taux moyen en Atlantique tient cependant compte d'un salaire de 50,00 \$. En éliminant la valeur aberrante de l'analyse, nous obtenons un taux horaire moyen de 15,65 \$.

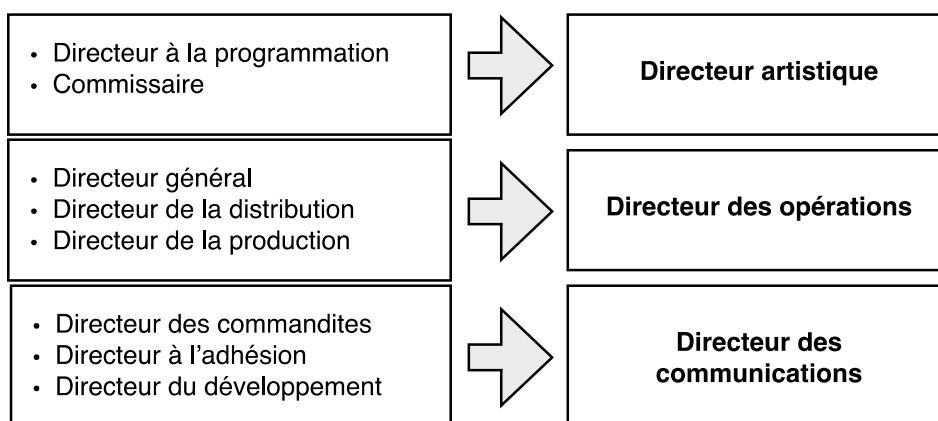
Tableau 18 : Ventilation par région des taux horaires moyens pour les postes d'employés

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Atlantique	50,00 \$	10,26 \$	20,56 \$	17,95 \$	7
P. et T.N.-O.	35,00 \$	13,00 \$	18,95 \$	18,46 \$	21
Pacifique	38,50 \$	12,00 \$	18,95 \$	18,00 \$	9
Québec	25,00 \$	12,25 \$	17,56 \$	17,85 \$	13
Ontario	28,22 \$	11,00 \$	17,40 \$	16,00 \$	33
NIMAC	18,00 \$	14,87 \$	16,62 \$	17,00 \$	3

3.4. La rémunération varie de façon importante pour les postes individuels

Pour déterminer les taux horaires moyens de chaque poste individuel, les consultantes ont regroupé un certain nombre de postes afin d'assurer un échantillon représentatif dans chaque catégorie. Les postes de directeur des commandites, de directeur de l'adhésion et de directeur du développement ont été regroupés avec ceux de directeur des communications. De la même façon, les postes de directeur général, de directeur de la distribution et de directeur de la production ont été regroupés avec ceux de directeur des opérations, et les postes de directeur à la programmation et de commissaire ont tous été regroupés sous la rubrique de directeurs artistique. Ces regroupements s'appuient sur les profils de postes mentionnés dans un certain nombre de documents sur la gestion des ressources humaines¹⁷. (Le tableau 19 présente un graphique de ces regroupements.)

Tableau 19 : Regroupement de divers postes à des fins d'analyse



¹⁷ http://www.culturalhrc.ca/hrtools/pdfs/F_Descriptions.pdf, <http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm>,

<https://nextstep.direct.gov.uk/PlanningYourCareer/JobProfiles/Pages/JobFamily0022.aspx>

Dans l'ensemble, les consultantes ont trouvé d'importantes différences dans les taux payés à l'intérieur des catégories d'emplois. Comme l'illustre le tableau 20, les salaires sont près du double au haut de l'échelle comparativement à ceux du bas de l'échelle. Par exemple, les salaires horaires des chefs de la direction varient de 15,00 \$ à 33,33 \$. De même, les salaires horaires des directeurs administratifs varient de 13,00 \$ à 29,74 \$ et ainsi de suite.

3.5 Les chefs de la direction reçoivent les salaires les plus élevés

Le tableau 20 présente une analyse des taux horaires moyens pour les postes de gestionnaires. Les chefs de la direction gagnent le plus avec un taux horaire moyen de 23,84 \$ ou 771,75 \$ par semaine à temps plein (35 heures) ou 41 131,00 \$ par année.

Tableau 20 : Taux horaires moyens par poste de gestionnaire au pays

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Chef de la direction	33,33 \$	15,00 \$	23,84 \$	22,05 \$	40
Directeur administratif	29,74 \$	13,00 \$	20,96 \$	21,00 \$	15
Directeur artistique	28,00 \$	15,90 \$	20,26 \$	20,00 \$	21
Directeur des opérations	29,74 \$	15,52 \$	19,61 \$	18,67 \$	15
Directeur des communications	23,08 \$	11,83 \$	18,60 \$	17,00 \$	8
Directeur technique	19,00 \$	10,61 \$	16,95 \$	17,44 \$	8

3.6 Les taux de rémunération des postes de gestionnaires tiennent compte des différences régionales du marché du travail

Dans la mesure du possible, les consultantes ont également calculé un taux horaire moyen régional pour les postes individuels de gestionnaires afin de donner un aperçu de l'incidence des marchés du travail sur les structures salariales¹⁸. Le tableau 21 présente une analyse régionale des taux horaires moyens pour des postes individuels de gestionnaires. Pour protéger la confidentialité des renseignements, la présente analyse inclut seulement les postes et les régions pour lesquels il existe au moins deux ensembles de données.

Tableau 21 : Taux horaires moyens pour des postes individuels de gestionnaires, par région

	Atlantique	Québec	Ontario	P./T.N.-O.	Pacifique	NIMAC
Chef de la direction	20,88	22,97	22,83	23,33	25,33	26,09
Dir. artistique	s.o.	21,00	22,62	18,77	19,48	20,51
Dir. administratif	s.o.	21,14	22,43	19,10	s.o.	s.o.
Dir. des opérations	s.o.	s.o.	23,19	19,61	17,00	s.o.
Dir. technique	s.o.	18,75	s.o.	17,78	17,09	s.o.

¹⁸ Les facteurs qui influencent les marchés du travail varient du coût du logement et d'autres biens de consommation dans le marché local aux salaires offerts aux travailleurs ayant des compétences similaires pour des responsabilités similaires dans d'autres organismes locaux. L'accessibilité des organismes d'arts médiatiques au financement dans un marché local a une influence sur les salaires et les postes créés.

3.7 Les employés assignés aux activités artistiques reçoivent, en moyenne, les salaires les plus élevés

Le tableau 22 présente une analyse des taux horaires de rémunération pour les postes d'employés. Les employés assignés aux activités artistiques gagnent, en moyenne, les salaires les plus élevés, à 22,20 \$ par heure. En moyenne, leur salaire hebdomadaire (35 heures) est de 770,00 \$ et leur salaire annuel s'établit à 40 404 \$. Ils sont suivis par les employés techniques, qui gagnent un taux horaire moyen de 19,38 \$ ou de 678,30 \$ par semaine et de 35 271 \$ par année.

Tableau 22 : Taux horaires moyens par poste d'employé au pays

	Élevé	Bas	Moyen	Médian	Nombre total de postes déclarés
Employés-Activités art.	25,00 \$	17,00 \$	22,20 \$	18,00 \$	7
Employés techniques	50,00 \$	13,00 \$	19,38 \$	18,00 \$	32
Employés-Production	35,00 \$	13,44 \$	19,25 \$	17,95 \$	11
Employés-Diffusion	24,62 \$	16,00 \$	17,66 \$	16,50 \$	9
Employés-Administration	38,50 \$	10,26 \$	16,76 \$	15,00 \$	20
Autres	21,03 \$	12,00 \$	15,27 \$	14,51 \$	7

3.8 Les taux horaires des employés tiennent compte des différences régionales du marché du travail

Dans la mesure du possible, les consultantes ont également calculé un taux horaire moyen régional pour les postes individuels d'employés afin de donner un aperçu de l'incidence des marchés du travail sur les structures salariales. Le tableau 23 présente une analyse des taux horaires moyens pour les postes individuels d'employés. Afin de protéger la confidentialité des renseignements, la présente analyse inclut seulement les postes et les régions pour lesquels il existe au moins deux ensembles de données.

Tableau 23 : Taux horaires moyens pour les postes individuels d'employés, par région

	Atlantique	Québec	Ontario	P./T.N.-O.	Pacifique	NIMAC
Employés-Adm.	s.o.	16	16,35	s.o.	27,17	15,94
Employés artistiques	s.o.	s.o.	17,25	20,9	s.o.	s.o.
Employés-Diffusion	s.o.	17,5	18,87	16,61	s.o.	s.o.
Employés-Production	18,47	19,67	s.o.	21,59	s.o.	s.o.
Employés techniques	27,44	16,92	18,16	19,11	20,33	s.o.

4. Affectation de la paie

4.1. L'affectation de la paie varie selon les régions

Au pays, les centres d'artistes autogérés affectent 43 % de leurs ressources totales à la rémunération des travailleurs. Régionalement, la rémunération des travailleurs par rapport à l'ensemble des ressources varie de 37 % dans les organismes de la NIMAC à 52 % dans les organismes du Québec.

L'affectation des ressources à la rémunération des travailleurs tend à être plus élevée au Québec et en Atlantique. Davantage d'organismes à l'ouest de ces régions affectent moins de 25 % de leur budget général à la rémunération des travailleurs. La moitié des organismes du Québec consacrent 50 % ou plus de leur budget total à la rémunération des travailleurs comparativement à 25 % en Ontario.

Le tableau 24 présente une ventilation régionale du pourcentage des ressources totales affectées à la rémunération des travailleurs pour l'exercice financier en cours.

Tableau 24 : Rémunération des travailleurs

Région	Budget de fonctionnement total (exercice en cours)	Rémunération totale des travailleurs (exercice en cours)	Budget de fonctionnement (%) affecté à la rémunération des travailleurs
Atlantique	1 304 945 \$	579 522 \$	44 %
Québec	4 461 443 \$	2 323 213	52 %
Ontario	5 562 803 \$	2 357 747 \$	42 %
P./T.N.-O.	4 310 626 \$	1 622 172 \$	38 %
Pacifique	2 906 073 \$	1 112 980 \$	38 %
NIMAC	1 109 826 \$	414 200 \$	37 %
Canada	19 655 716 \$	8 409 834 \$	43 %

4.2 Les organismes au budget plus élevé emploient un plus grand nombre de personnes

Les centres emploient entre une et 14 personnes à des postes permanents et entre une et 30 personnes à des postes temporaires. En général, les organismes dont le budget de fonctionnement est plus élevé ont un plus grand nombre de travailleurs que les organismes dont le budget de fonctionnement est moins élevé. Le tableau 25 présente une analyse du nombre moyen de postes par taille de budget de fonctionnement.

Tableau 25 : Nombre moyen de postes par taille de budget de fonctionnement

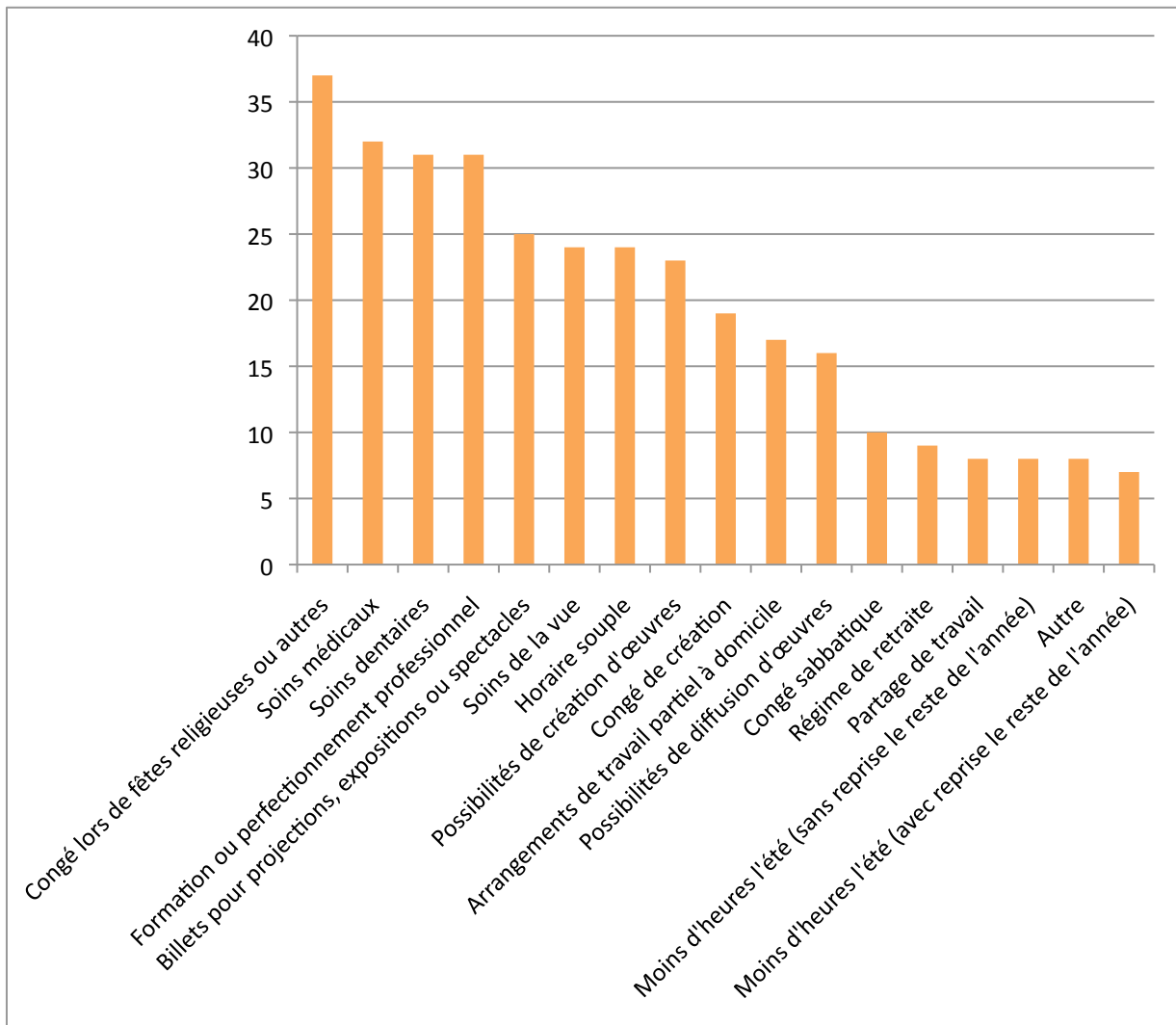
	Nombre moyen de postes permanents	Nombre moyen de postes temporaires	Nombre moyen de postes
< 100 000 \$	1,4	1,9	1,4
> 100 000 \$ < 250 000 \$	2,9	2,2	3,5
> 250 000 \$ < 500 000 \$	4,3	2,8	5,6
> 500 000 \$	7,4	8,8	12,4

5. Avantages sociaux et avantages accessoires

5.1 La capacité à offrir des avantages sociaux varie d'un organisme à l'autre

Cinquante-quatre pour cent des organismes offrent une forme ou une autre d'avantages sociaux. Le tableau 26 présente une analyse des avantages sociaux offerts par les organismes. Outre ces avantages, deux organismes contribuent aux REER de leurs travailleurs.

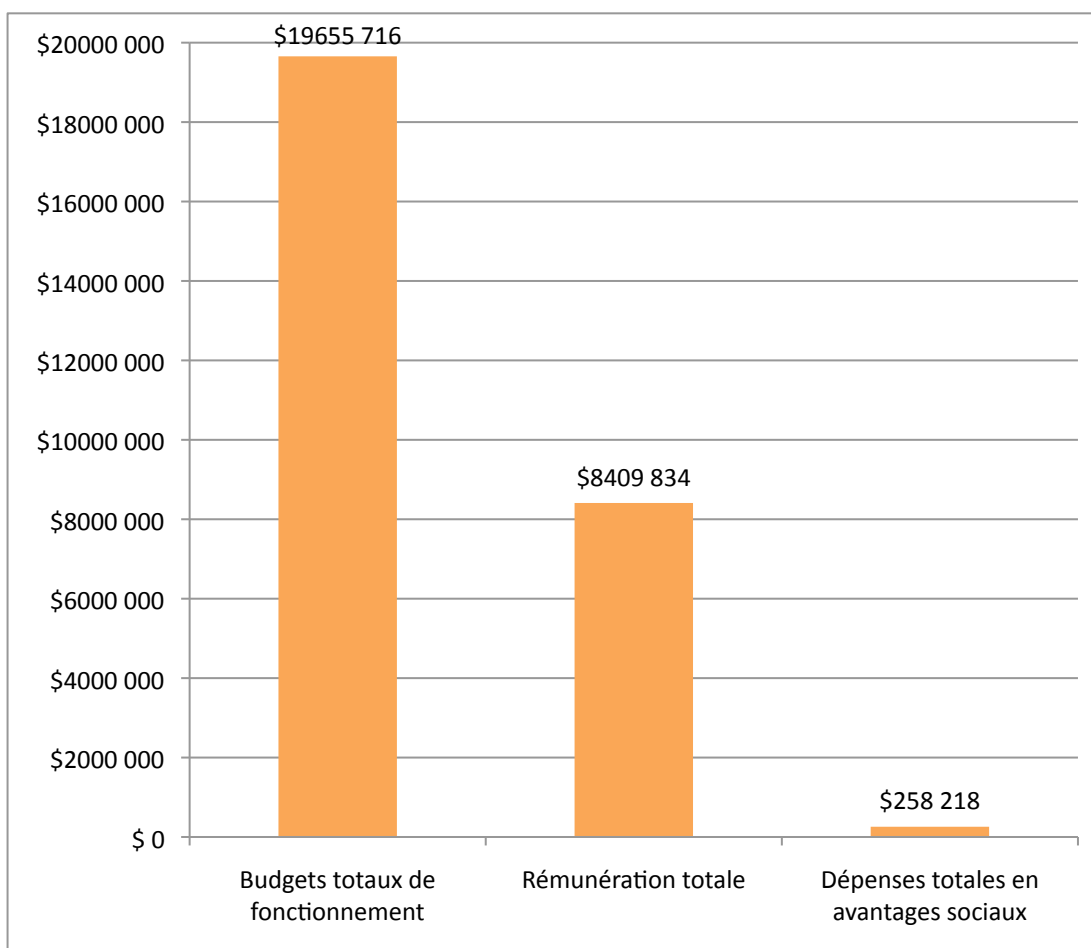
Tableau 26 : Avantages sociaux offerts, par nombre d'organismes



5.2 Les organismes dépensent 3 % de la rémunération totale des travailleurs en avantages sociaux

Comme l'illustre le tableau 27, on estime à 258 218 \$, ou 3 % de la rémunération totale des travailleurs, les dépenses totales associées aux avantages sociaux pour l'exercice en cours. La majorité des avantages sociaux (89 %) sont versés aux employés permanents.

Tableau 27 : Dépenses totales associées aux avantages sociaux

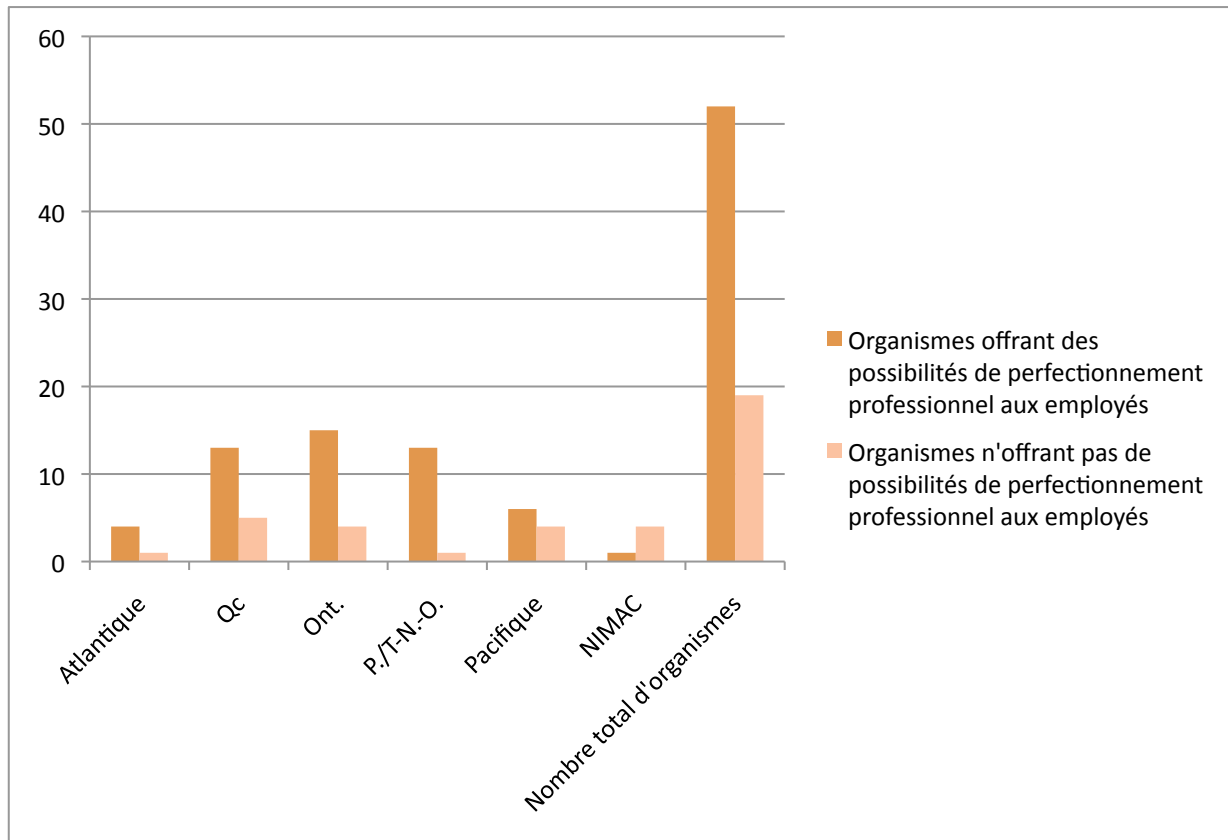


5.3 Une majorité d'organismes offrent des possibilités de perfectionnement professionnel

Cinquante-deux organismes (73 %) offrent des possibilités de perfectionnement professionnel à leurs travailleurs. Le tableau 28 illustre la distribution régionale des possibilités de perfectionnement professionnel offertes par les centres d'artistes autogérés¹⁹.

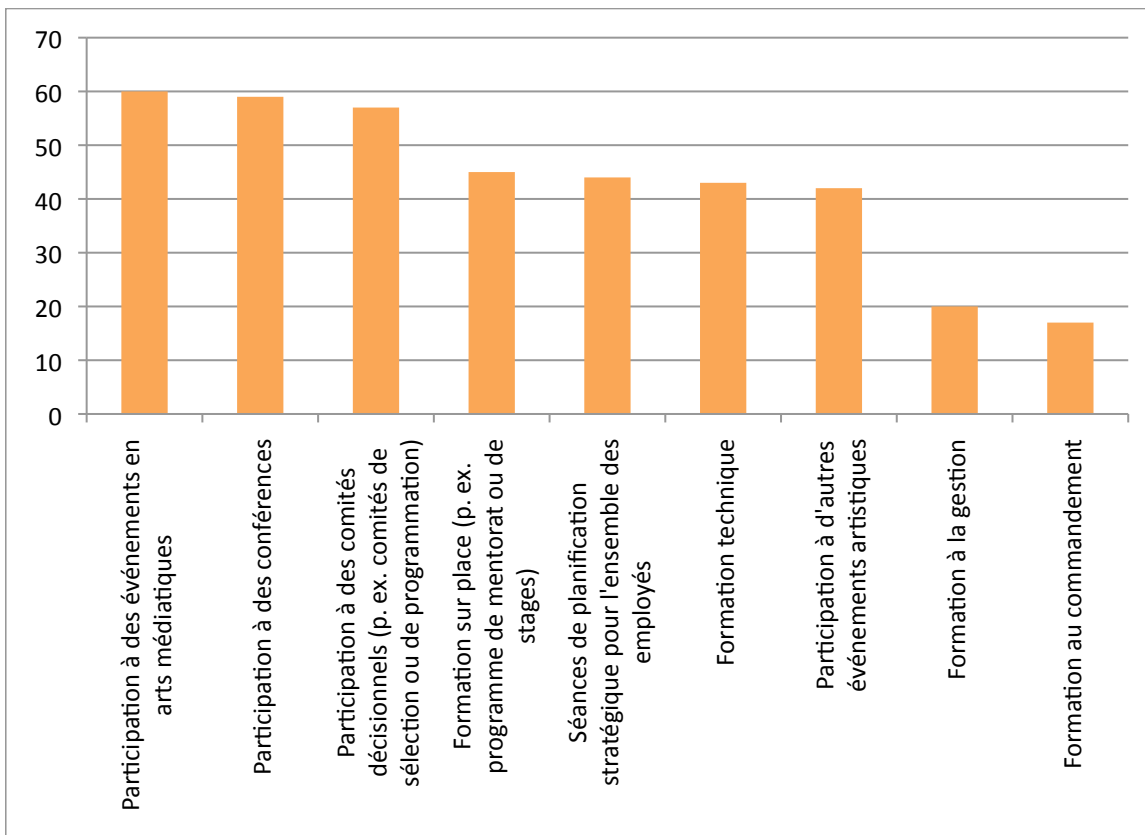
¹⁹ Il a été remarqué que le fait de donner une priorité aux possibilités de perfectionnement professionnel plutôt qu'à d'autres avantages pourrait contribuer au taux élevé de roulement dans les centres d'arts médiatiques indépendants, les travailleurs y recourant pour lancer leur carrière et quittant ensuite pour d'autres secteurs où les salaires et les avantages sociaux sont plus intéressants.

Tableau 28 : Analyse régionale des organismes offrant des possibilités de perfectionnement professionnel



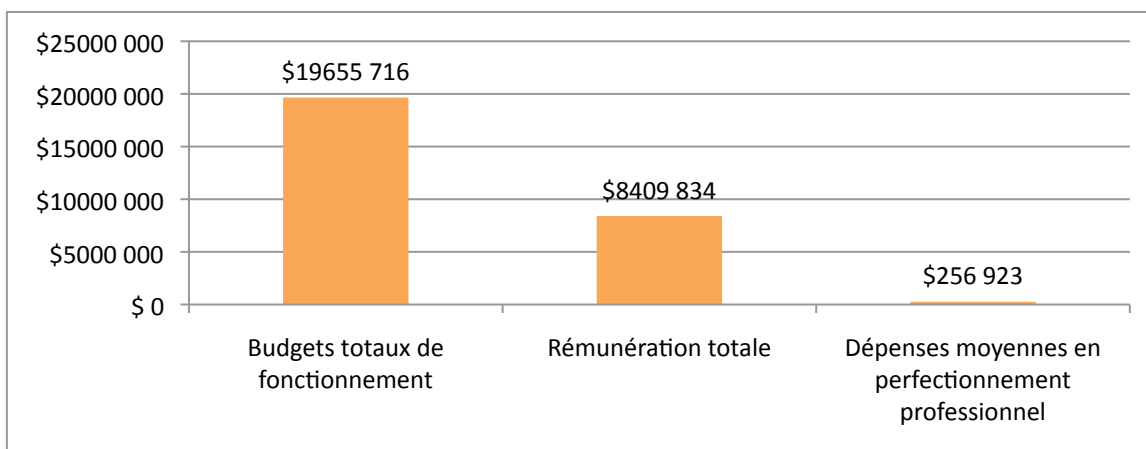
Les possibilités de perfectionnement professionnel les plus couramment offertes par les centres d'arts médiatiques indépendants sont en premier lieu la participation à des événements et à des conférences en arts médiatiques et, en deuxième lieu, la participation à des comités décisionnels. Le tableau 29 illustre les diverses possibilités de perfectionnement professionnel offertes aux travailleurs et le nombre d'organismes qui les offrent.

Tableau 29 : Types de perfectionnement professionnel par nombre d'organismes



Les dépenses moyennes pour le perfectionnement professionnel déclarées par les organismes (deux dernières années) totalisent 256 923 \$, ou 3 % de la rémunération totale des travailleurs, comme l'illustre le tableau 30.

Tableau 30 : Dépenses moyennes en perfectionnement professionnel



5.3 Les organismes ont recours à diverses mesures pour favoriser le maintien en poste

Les responsables d'organismes interviewés pour le présent rapport utilisent diverses mesures pour favoriser le maintien en poste des travailleurs. Selon les interviewés, le temps accordé à la création est hautement valorisé par les travailleurs qui ont une pratique artistique, et la majorité des centres offrent une certaine flexibilité pour les heures de travail dans le but d'accommoder les travailleurs. Certains offrent des congés, comme des congés payés ou des congés en guise de paiement d'heures supplémentaires. D'autres offrent des postes à temps partiel pour attirer et garder les artistes.

Un certain nombre de centres donnent aux membres du personnel un accès à l'équipement et aux installations de production ou de postproduction à des taux préférentiels. Dans certains centres, les travailleurs peuvent échanger leurs heures supplémentaires contre un accès à l'équipement et aux installations. Dans d'autres centres, les membres du personnel ont accès à des formations techniques.

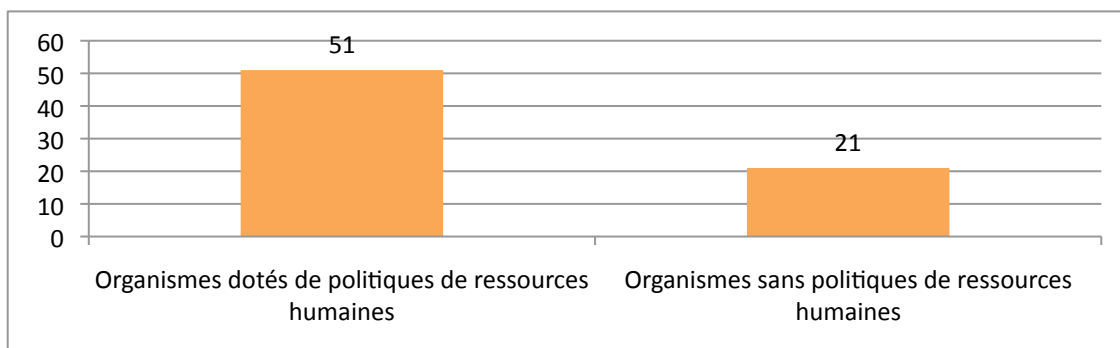
Certains artistes veulent travailler dans les centres d'artistes autogérés à cause du milieu de travail et, dans certains cas, parce qu'ils ont accès à d'autres artistes professionnels et à des commissaires et qu'ils peuvent renforcer leurs réseaux professionnels. Il a été remarqué que les centres d'artistes autogérés fonctionnent différemment des autres organismes, c'est-à-dire que les structures de ressources humaines peuvent échapper aux hiérarchies organisationnelles de la gestion et que les gestionnaires et les employés ont un vaste éventail d'expériences et de formations.

6. Tendances et pratiques

6.1. La plupart des centres d'arts médiatiques ont des politiques concernant les ressources humaines

Le tableau 31 illustre le nombre de centres d'artistes autogérés qui ont des politiques de gestion des ressources humaines. Plus des deux tiers (71 %) des organismes sont dotés de politiques, mais ils sont beaucoup moins nombreux (22 au total) à avoir un manuel de mise en œuvre à l'intention des gestionnaires ou des employés.

Tableau 31 : Politiques concernant les ressources humaines chez les membres de l'AAMI



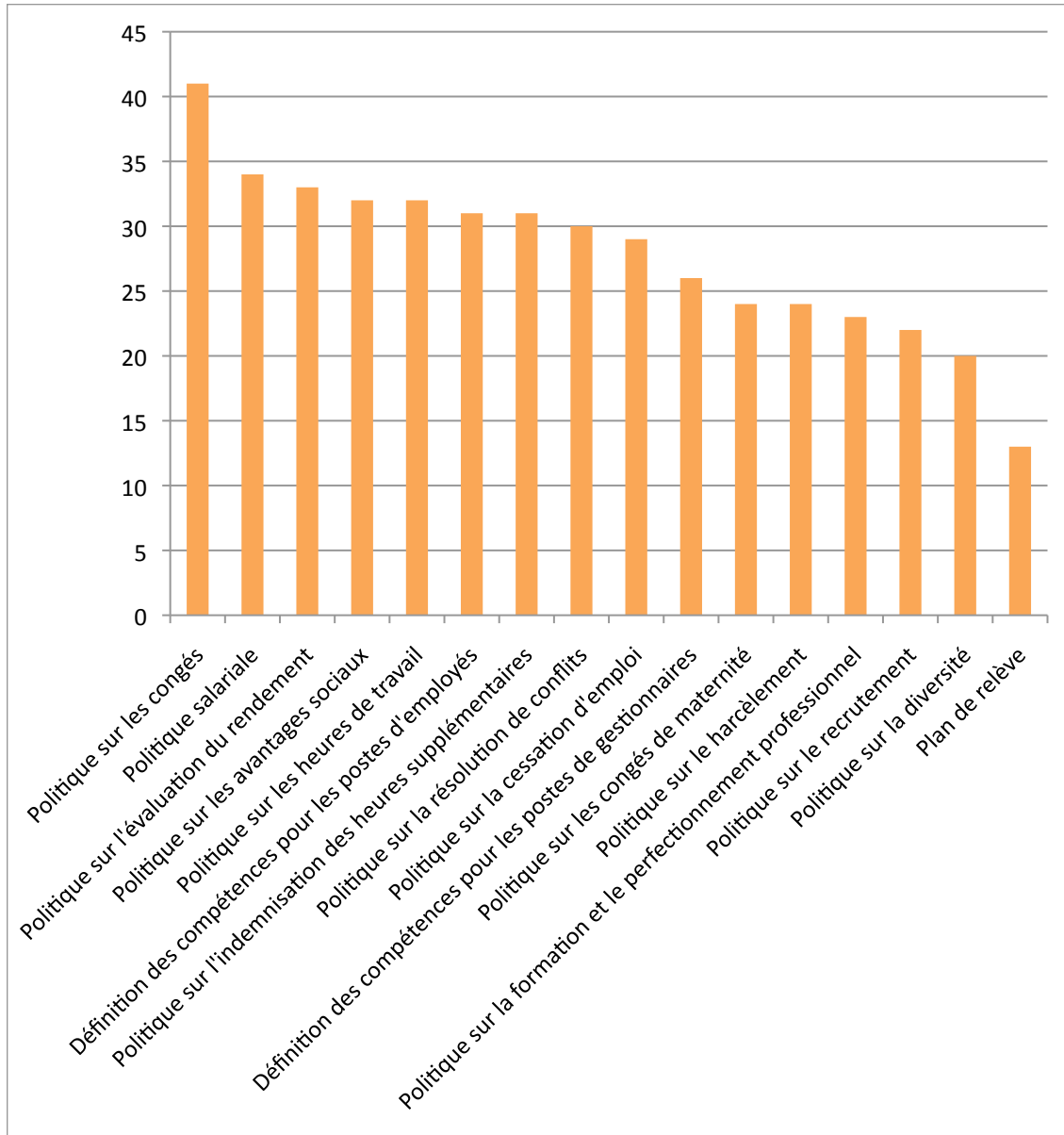
6.2 Les organismes ont une vaste gamme de politiques pour gérer les ressources humaines

Quatre-vingts pour cent des organismes qui ont des politiques concernant les ressources humaines sont dotés d'une politique sur les congés et 67 % sont dotés d'une politique sur la rémunération.

La majorité des responsables d'organismes interviewés ont dit avoir adopté une politique salariale, particulièrement concernant les augmentations salariales dues au coût de la vie. De nombreux organismes ont adopté des politiques qui prescrivent une augmentation salariale annuelle de 2 %. Ces politiques s'inspirent de politiques d'autres organismes culturels de la même province, particulièrement d'organismes sociaux ou communautaires sans but lucratif. D'autres organismes ont été conseillés par des administrateurs quant aux politiques à adopter. Un organisme a pu obtenir des fonds donnant accès à une formation sur la gestion des ressources humaines.

Le tableau 32 présente une analyse de toutes les politiques en vigueur dans les organismes membres. Les autres politiques adoptées concernent l'équité, la lutte contre le racisme, le harcèlement, les conflits d'intérêts, le code de conduite et la formation.

Tableau 32 : Types de politiques sur la gestion des ressources humaines, par nombre d'organismes



Les organismes ont des manuels sur les politiques générales concernant les ressources humaines ainsi que sur les politiques concernant le personnel et l'administration. Plus particulièrement les organismes ont des manuels pour les politiques suivantes :

- code de conduite
- rémunération
- conflits d'intérêts
- résolution de conflits
- guide de l'employé
- politique visant les travailleurs

- surveillance du rendement
- recrutement
- formation
- sécurité au travail

6.3 L'absence de ressources visant à dédommager les employés est vue comme étant le problème le plus pressant

De nombreux responsables d'organismes ont pointé le manque de financement comme principale source aux problèmes auxquels ils font face. L'un d'eux a suggéré d'utiliser les normes comme cibles et lignes directrices, mais pas comme exigences.

Certains des interviewés ont fait part de leur inquiétude à l'idée de respecter les normes salariales, car ils sentent qu'ils n'ont tout simplement pas les ressources pour mieux rémunérer les travailleurs.

Nous constatons également d'importantes différences d'une région à l'autre concernant l'accès au financement. En Colombie-Britannique, par exemple, les compressions infligées au milieu des arts ont été importantes et ont eu des répercussions sur le nombre de postes et d'heures de travail. Les responsables d'organismes de la Colombie-Britannique ont indiqué que le nombre de postes et d'heures a diminué à la suite des compressions budgétaires infligées au milieu des arts en 2009. Le nombre d'heures de certains postes sauvegardés a également été réduit pour respecter les budgets de fonctionnement. Ces compressions ont été montrées comme représentant un problème sérieux de charge de travail pour les employés épargnés.

Mentionnons également les problèmes suivants :

- Manque de ressources pour payer des salaires adéquats et conserver les employés
- Manque de ressources pour embaucher davantage d'employés et diminuer les charges de travail
- Manque de ressources pour payer des avantages sociaux (régimes de retraite, assurance médicale et dentaire)
- Manque de ressources pour répondre aux besoins de formation et de perfectionnement professionnel des employés
- Besoin de politiques et de procédures concernant les ressources humaines, particulièrement les augmentations salariales et les plafonds de rémunération pour les employés à long terme et les dirigeants
- Besoin d'un plus grand maintien en poste
- Besoin d'une planification de la relève pour assurer une continuité
- Besoin d'établir des conseils d'administration pour assurer une meilleure gouvernance et une meilleure compréhension des questions de paie
- Recrutement et accès restreint aux talents locaux

6.4 Le dédommagement des heures supplémentaires représente un défi

Le dédommagement des heures supplémentaires représente un défi pour certains. Deux tiers (67 %) des organismes dédommagent les heures supplémentaires par des congés alors que 13 % paient des salaires (tableau 33). Cinq de ces organismes indemnisent les heures supplémentaires à temps et demi alors que les autres paient le tarif normal. Les organismes du Québec, suivis de ceux de l'Ontario, ont davantage tendance à payer les heures supplémentaires, comme l'illustre le tableau 34.

Huit organismes dédommagent les heures supplémentaires par d'autres moyens, principalement par des crédits de services offerts à l'interne et des heures flexibles.

Onze pour cent des organismes ne dédommagent pas les heures supplémentaires.

Tableau 33 : Forme de dédommagement des heures supplémentaires, par nombre d'organismes

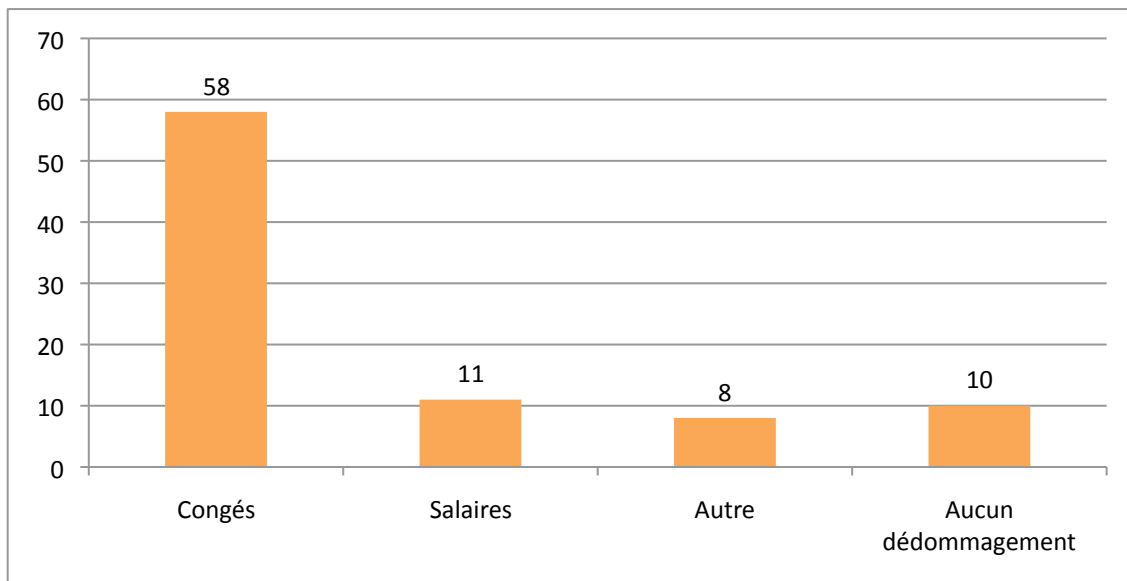
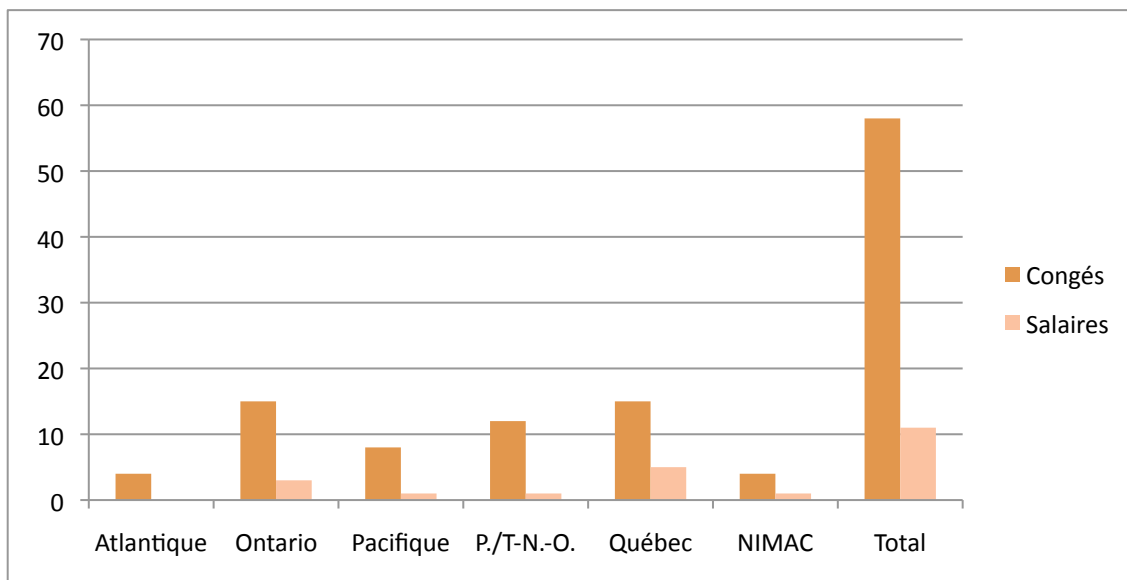


Tableau 34 : Forme de dédommagement des heures supplémentaires, par région et nombre d'organismes



Les responsables d'organismes ont parlé du défi que représente le dédommagement des heures supplémentaires et suggéré quelques solutions novatrices dans le questionnaire en ligne. Voici quelques commentaires :

« Il n'est pas toujours possible d'accorder des congés et il est parfois arrivé – mais pas tous les ans – qu'une rémunération forfaitaire d'un maximum de deux semaines dédommage les heures supplémentaires. »

« Certains employés font du bénévolat alors que d'autres sont payés pour les heures supplémentaires. »

« Cela dépend du contrat. »

« Accumulation de crédits pour l'équipement et les installations »

« Comme la charge de travail change selon le moment de l'année, les salaires et les contrats prévoient de longues heures de travail sans taux majoré durant le festival. »

« Honoraires, coûts de déplacement »

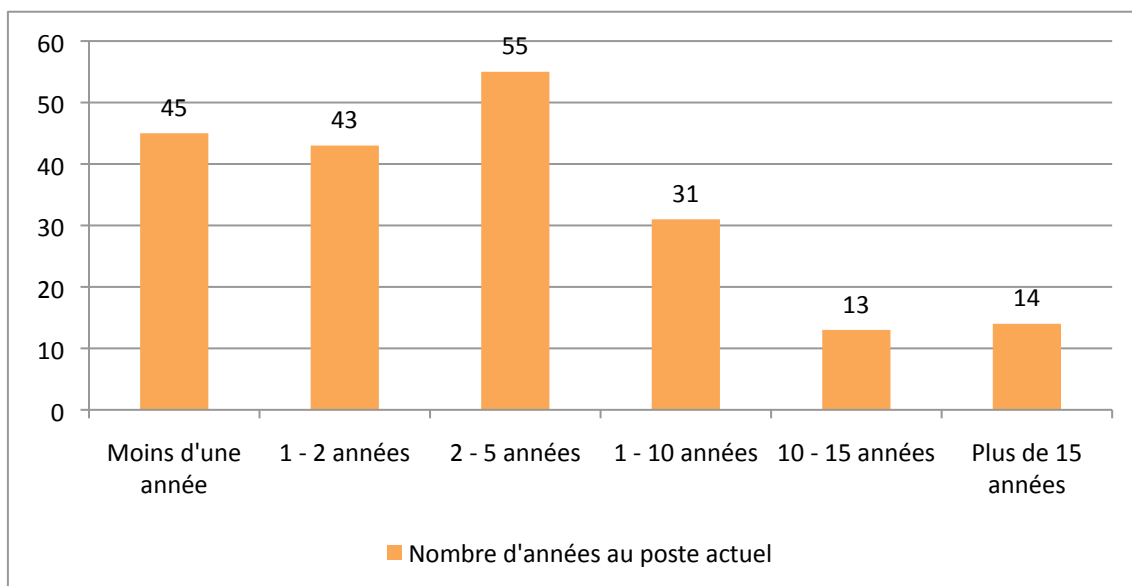
« Les heures supplémentaires sont payées jusqu'à un maximum par période, ensuite elles sont indemnisées par un congé. »

« Les heures supplémentaires ne sont pas dédommagées. »

6.5 Le roulement du personnel est élevé

De nombreux organismes sont aux prises avec un roulement élevé et perdent des travailleurs expérimentés au profit d'autres employeurs de la région. Le coût de la vie et la capacité à payer des salaires compétitifs ont été reconnus comme étant un facteur important. Une forte proportion de travailleurs (43 %) occupent leur poste depuis deux ans ou moins. Environ le quart de tous les travailleurs (28 %) occupent leur poste depuis cinq ans ou plus. Le tableau 35 illustre la distribution des travailleurs selon le nombre d'années depuis lesquelles ils occupent leur poste.

Tableau 35 : Nombre d'années depuis lesquelles les travailleurs occupent leur poste



7. Priorités de l'élaboration de politiques sur les ressources humaines

7.1 Des normes nationales d'emploi tomberaient à point

Les responsables d'organismes interviewés pour la présente étude ont nommé l'élaboration d'une structure salariale nationale tenant compte des écarts du coût de la vie et d'autres considérations régionales comme étant la priorité la plus importante pour la gestion de leurs ressources humaines.

La majorité des responsables d'organismes interviewés sont d'avis que le moment est tout choisi pour l'AAMI d'établir des normes d'emploi. Un grand nombre d'entre eux sont d'avis que des normes nationales sont nécessaires. Certains ont indiqué que le processus même d'établissement de normes nationales exigera une stratégie.

Plusieurs responsables ont recommandé d'avoir une structure salariale pour des budgets de fonctionnement de diverses tailles, par exemple <250 000 \$; de 250 000 \$ à 500 000 \$; et de 500 000 \$ à 1 000 000 \$.

Une responsable d'organisme a déclaré que la mise en œuvre de normes nationales d'emploi encouragerait les chefs de la direction et les administrateurs à recueillir plus d'argent. Selon elle, des normes nationales seraient vraiment utiles, car il n'existe pas de lignes directrices. La comparaison avec des centres d'arts visuels ne suffit pas à cause des postes techniques dans les organismes d'arts médiatiques.

Certains responsables trouvent qu'une structure salariale serait un outil utile pour leurs conseils d'administration et leurs employés de soutien.

Les responsables d'un organisme se sont inspirés d'une structure salariale trouvée dans un rapport des Prairies pour établir leur propre structure, il y a quatre ans. Pour la création de leur propre structure salariale, les responsables de l'organisme se sont donné trois objectifs : 1) créer un calendrier d'augmentation salariale; 2) augmenter les salaires de départ; 3) égaliser les augmentations du coût de la vie. Il s'en est suivi une augmentation du salaire horaire de base fondé sur les salaires offerts dans d'autres centres d'arts médiatiques et les affichages de postes ailleurs au pays.

Certains ont fait valoir que les organismes devraient pouvoir respecter les normes minimales d'emploi et qu'on ne devrait pas créer de nouveaux organismes sans avoir les ressources nécessaires pour payer les employés. Un responsable a qualifié le manque de ressources pour payer les employés de « projet voué à l'échec »²⁰. Un autre responsable espère que des normes nationales inciteront les bailleurs de fonds à appliquer un processus plus rigoureux et à financer seulement les organismes qui respectent les normes. Les organismes pourraient également innover en proposant des échanges et des partages de postes ou même un système de troc pour respecter les normes.

7.2 Les ressources humaines doivent s'appuyer sur une gamme de politiques

Les responsables d'organismes souhaitent élaborer des politiques pour soutenir la rémunération des travailleurs, alléger la charge de travail et renforcer leur capacité. Ils placent au centre des priorités les descriptions de postes dans les centres d'arts médiatiques, car celles-ci

²⁰ Il a également été dit que les nouveaux organismes d'aujourd'hui ne devraient pas avoir à se conformer à des normes plus élevées que celles auxquelles devaient se conformer les organismes qui démarraient il y a quelques décades.

faciliteraient l'élaboration de descriptions de postes au plan national. Les organismes ont également nommé les priorités suivantes :

- programmes de régimes enregistrés d'épargne-retraite
- plans de relève
- modèles de contrats avec le personnel
- outils de financement à l'intention des administrateurs et des chefs de la direction

Un certain nombre de responsables d'organismes ont indiqué qu'il serait utile que l'AAMI crée un recueil de modèles, de ressources documentaires et autres documents destinés aux administrateurs et aux chefs de la direction. Les répondants au sondage en ligne ont classé le partage de pratiques exemplaires et d'outils avec d'autres centres d'artistes autogérés au premier rang des stratégies visant renforcer la gestion des ressources humaines. Le tableau 36 présente un aperçu de l'importance accordée par les organismes à des propositions visant à augmenter leur capacité à gérer les ressources humaines.

Tableau 36 : Options visant à renforcer la capacité à gérer les ressources humaines

	Note moyenne	Classé-ment général
Partage de pratiques exemplaires et d'outils avec d'autres centres d'artistes autogérés	3,89	1
Création d'un service d'avantages sociaux avec d'autres centres d'artistes autogérés	3,3	2
Création d'un programme de formation au commandement pour les dirigeants de centres d'artistes autogérés	3,27	3
Création d'un programme de mentorat en gestion des ressources humaines avec d'autres centres d'artistes autogérés	3,11	4
Partage des coûts d'embauche d'un gestionnaire ou d'un consultant en ressources humaines avec d'autres centres d'artistes autogérés	3,00	5

8. Observations sommaires

Le portrait national émergent des résultats de l'étude est celui d'organismes d'arts médiatiques qui utilisent leurs ressources de façon très créative pour combler le manque de financement permettant de rémunérer leurs travailleurs. En même temps, des normes nationales servant de guide aux organismes tomberaient à point.

Deux tiers des travailleurs occupent des postes permanents à temps plein. La même proportion de travailleurs doit faire des heures supplémentaires, jusqu'à 10 à 20 heures par semaine pour la majorité d'entre eux. Un peu plus de la moitié des travailleurs sont des femmes. Jusqu'à 57 % des gestionnaires sont des femmes. Deux tiers des travailleurs sont des artistes. La moitié des travailleurs sont jeunes, âgés de 20 à 35 ans. Deux tiers des travailleurs sont recrutés au sein des organismes.

Les exigences pour les postes d'employés et de gestionnaires sont élevées. Le personnel doit avoir une connaissance de la production médiatique ainsi que du secteur des arts médiatiques (et, dans certains cas, de l'art contemporain). Il doit également avoir des connaissances financières et des compétences dans la rédaction de demandes de subvention. Environ la

moitié des postes exigent des études collégiales ou universitaires ainsi qu'une ou deux années d'expérience au minimum.

En général, les organismes dotés d'un budget de fonctionnement plus élevé versent des salaires plus élevés et embauchent un plus grand nombre de travailleurs. Au plan national, les gestionnaires gagnent un salaire horaire moyen de 21,01 \$. Le salaire médian est proche, à 20,51 \$, ce qui signifie que les salaires ne présentent pas trop d'écart à l'intérieur de l'échantillon. Dans l'ensemble, les chefs de la direction ont le taux horaire le plus élevé, une moyenne de 23,85 \$. Les directeurs techniques gagnent le moins, avec 16,95 \$ par heure.

Le salaire horaire moyen pour les gestionnaires est le plus élevé en Ontario et le plus bas en Atlantique²¹. Au plan national, les employés gagnent un salaire horaire moyen de 18,21 \$. Ici encore, le salaire médian est proche, à 18,00 \$. Les employés assignés aux activités artistiques gagnent le salaire horaire le plus élevé, avec 22,20 \$, et sont suivis par les employés techniques, avec 19,38 \$.

Au plan national, les organismes affectent 43 % de leurs ressources totales à la rémunération du personnel. Au plan régional, la rémunération du personnel varie de 37 % pour les organismes de la NIMAC à 52 % pour les organismes du Québec.

Les centres d'artistes autogérés dépensent peu en avantages sociaux et en perfectionnement professionnel. On estime que les dépenses totales en avantages sociaux pour l'exercice en cours représentent 3 % de la rémunération totale du personnel. Un peu plus de la moitié des organismes offrent une forme ou une autre d'avantages sociaux. Moins de 10 organismes offrent un régime de retraite et seulement deux organismes contribuent aux REER des travailleurs.

Environ trois quarts des organismes offrent des possibilités de perfectionnement professionnel à leurs employés. Les activités de perfectionnement professionnel les plus courantes sont d'abord la participation à des événements et à des conférences en arts médiatiques, puis la participation à des comités décisionnels. Les dépenses moyennes pour le perfectionnement professionnel déclarées par les organismes (pour les deux dernières années) s'élèvent à 256 923 \$, ou 3 % de la rémunération totale du personnel.

Les responsables d'organismes interviewés pour le présent rapport ont mentionné une gamme de mesures qu'ils utilisent pour faciliter le maintien en poste du personnel. Le temps accordé à la création est très valorisé par les employés qui ont une pratique artistique, et la plupart des centres offrent une certaine souplesse d'horaire pour accommoder le personnel. Certains offrent des congés, comme des congés payés ou des congés en guise de paiement d'heures supplémentaires. D'autres offrent des postes à temps partiel pour attirer et garder les artistes.

Le taux de roulement de personnel est cependant élevé dans les centres d'artistes autogérés, comme le montre la proportion élevée (43 %) de travailleurs qui occupent leur poste depuis deux ans ou moins.

Plus des deux tiers des organismes ont des politiques de gestion des ressources humaines en vigueur, mais moins de la moitié ont un manuel de mise en œuvre à l'intention des gestionnaires et des employés. Quatre-vingts pour cent des organismes qui ont des politiques sur les

²¹ Comme nous l'avons mentionné auparavant, il se peut que les bas salaires dans l'Atlantique soient dus au manque de financement, ce qui entraîne un plus petit nombre de postes qui combinent des responsabilités de gestionnaire et d'employé.

ressources humaines ont une politique sur les congés et 67 % sont dotés d'une politique sur la rémunération. La majorité des responsables d'organismes interviewés ont déclaré avoir adopté une politique salariale, particulièrement concernant les augmentations salariales dues au coût de la vie.

De nombreux responsables d'organisme ont expliqué que l'absence de financement suffisant est la principale responsable des problèmes de ressources humaines auxquels ils font face. Les organismes ont de la difficulté à établir des augmentations salariales ou à indemniser les heures supplémentaires. Deux tiers des organismes (67 %) dédommagent les heures supplémentaires par des congés comparativement à 13 % qui paient des salaires. Huit organismes dédommagent les heures supplémentaires par d'autres moyens, principalement des crédits pour des services offerts à l'interne et des horaires flexibles. Onze pour cent des organismes ont indiqué qu'ils ne dédommagent pas les heures supplémentaires.

Les responsables d'organismes interviewés pour la présente étude ont nommé l'élaboration d'une structure salariale nationale, qui tiendrait compte des écarts du coût de la vie et d'autres considérations régionales, comme étant la priorité la plus importante de la gestion de leurs ressources humaines.

Les responsables souhaitent également élaborer des politiques pour soutenir la rémunération du personnel, alléger la charge de travail et renforcer la capacité de leur organisme. Les descriptions de postes dans les centres d'arts médiatiques sont une priorité, car elles aideraient à établir des descriptions de postes au plan national.

C. Recommandation d'une structure salariale pour les emplois et d'autres outils

1. Préambule

En tenant compte des résultats présentés à la section B, la section C suggère aux membres de l'AAMI des recommandations de structure salariale pour les emplois ainsi que des politiques, des pratiques exemplaires et d'autres outils.

Comme on l'a constaté plus haut, l'absence d'avantages sociaux, des charges de travail élevées et l'épuisement professionnel contribuent à un taux élevé de roulement de personnel dans les centres d'arts médiatiques indépendants. Ce roulement crée à son tour un cercle vicieux de travail excessif et constitue un obstacle majeur à la croissance et au renforcement de la capacité des organismes.

Les membres de l'AAMI espèrent qu'une structure salariale nationale aidera les organismes à préconiser et à atteindre une rémunération équitable parmi les organismes membres au profit du personnel et du secteur en général.

La structure salariale que nous recommandons est fondée sur une analyse de points de référence nationaux et régionaux des taux salariaux actuels. Les politiques, pratiques exemplaires et autres outils que nous proposons s'appuient sur un examen de la documentation actuelle sur les politiques et les pratiques en ressources humaines principalement dans le secteur artistique et culturel.

2. Structure salariale recommandée

2.1 Critères généraux utilisés pour la structure salariale

La structure salariale recommandée tient compte des résultats de la structure salariale actuellement utilisée par les membres de l'AAMI, d'études menées par l'AAMI et d'autres organismes ainsi que de points de référence pour des postes comparables. Les consultantes ont tenu compte d'un certain nombre de considérations pour proposer des taux pour les divers postes.

Concernant le questionnaire en ligne, nous rappelons aux lecteurs que nous avons décidé de limiter le nombre de titres de postes pouvant être inscrits pour des responsabilités semblables. Dix catégories de postes ont été définies pour le sondage (elles sont présentées à la fin de l'annexe 2) et constituent la base du présent rapport. Comme nous l'avons précisé plus tôt, les données concernant un certain nombre de ces catégories ont été regroupées par la suite en fonction de leur similarité à des renseignements disponibles concernant des profils d'emploi du secteur des arts médiatiques afin d'assurer un nombre suffisant d'échantillons permettant d'effectuer l'analyse.

Pour proposer les taux du poste de directeur artistique, nous avons utilisé les taux horaires moyens du poste de directeur de programmes et de projets, considérant ce dernier comme étant le profil le plus similaire.

Pour déterminer les taux du poste de directeur des communications, nous avons utilisé les taux horaires moyens de ce poste et ceux de directeur du développement et de directeur de l'éducation et de l'animation, ces postes ayant été évalués ensemble pour l'établissement de taux moyens parmi les membres de l'AAMI.

Pour déterminer les taux du poste de directeur des opérations, nous avons utilisé les salaires moyens des professions techniques et culturelles publiés par Statistique Canada en 2006 pour établir le bas de l'échelle et avons utilisé les données du sondage de 2009 du CRHSC concernant la profession d'administrateur et de directeur de bureau comme profession la plus similaire pour établir le haut de l'échelle.

Les taux de rémunération pour le personnel administratif ont été comparés aux données sur les adjoints administratifs, considérés comme le profil d'emploi le plus similaire. De même, les taux du personnel technique ont été comparés aux données sur les techniciens informatiques.

Le tableau 37 contient la structure salariale recommandée pour les membres de l'AAMI.

Tableau 37 : Structure salariale recommandée pour les organismes membres de l'AAMI (suite à la page suivante)

Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Chef de la direction	33,33 \$	15,00 \$	23,84 \$	22,00 \$	28,37 \$	22,00 \$	28,35 \$
	60 660 \$	27 300 \$	43 389 \$	40 040 \$	51 633 \$	40 040 \$	51 597 \$
Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Directeur administratif	29,74 \$	13,00 \$	20,96 \$	17,31 \$	24,17 \$	17,30 \$	24,15 \$
	54 127 \$	23 660 \$	38 147 \$	31 504 \$	43 989 \$	31 486 \$	43 953 \$
Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé ²²	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Directeur artistique	28,00 \$	15,90 \$	20,26 \$	18,99 \$	20,71 \$	19,80 \$	24,15 \$
	50 960 \$	28 938 \$	36 873 \$	34 562 \$	37 692 \$	36 036 \$	43 953 \$
Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Directeur des communications/ du développement	23,08 \$	11,83 \$	18,60 \$	19,81 \$	22,70 \$	19,80 \$	22,70 \$
	42 006 \$	21 531 \$	33 852 \$	36 054 \$	41 314 \$	36 036 \$	41 314 \$
Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Directeur des opérations	29,74 \$	15,52 \$	19,61 \$	18,80 \$	20,21 \$	18,80 \$	20,20 \$
	54 127 \$	28 246 \$	35 690 \$	34 216 \$	36 782 \$	34 216 \$	36 764 \$

²² Les membres du comité directeur de l'AAMI pour l'Étude sur les normes d'emploi ont trouvé que la proposition originale des taux bas et élevé pour le poste de directeur artistique, qui s'appuyait sur les taux du marché, était contradictoire avec la valeur qu'ils accordaient à ce poste. Par conséquent, l'échelle salariale a été modifiée de façon à tenir compte des taux déterminés par le comité.

Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Directeur technique	19,00 \$	10,61 \$	16,95 \$	s.o.	21,07 \$	16,95 \$	21,05 \$
	34 580 \$	19 310 \$	30 849 \$		38 347 \$	30 849 \$	38 311 \$

Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Employés administratifs	38,50 \$	10,26 \$	16,76 \$	13,82 \$	17,91 \$	13,82 \$	17,90 \$
	70 070 \$	18 673 \$	30 503 \$	25 152 \$	32 596 \$	25 152 \$	32 578 \$

Poste	Actuel			Comparaison		Recommandé	
	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
Employés techniques	50,00 \$	13,00 \$	19,38 \$	13,37 \$	18,97 \$	13,37 \$	19,38 \$
	91 000 \$	23 660 \$	35 272 \$	24 335 \$	34 517 \$	24 333 \$	35 272 \$

2.2 Considérations

2.2.1 Indexations au coût de la vie selon le marché du travail

Au moment d'adopter la structure salariale proposée, les organismes voudront peut-être évaluer leur budget de fonctionnement courant et leur capacité à rémunérer le personnel ainsi que le coût de la vie dans leur région.

Un indice du coût de la vie fournit un point de référence auquel les organismes voudront peut-être comparer les salaires moyens présentés dans le présent rapport pour faire les modifications adaptées à leur situation. Nous présentons quelques indices du coût de la vie dans les paragraphes suivants.

L'Indice des prix à la consommation (IPC) produit par Statistique Canada présente un rapport annuel du coût de la vie au Canada. L'IPC est utilisé couramment, notamment pour calculer les rajustements annuels aux paiements versés par le biais du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse.

L'IPC s'appuie sur un suivi détaillé d'environ 600 biens et services achetés par un ménage moyen (par exemple la nourriture, le logement, le transport, les meubles, les vêtements et les activités récréatives). Les prix sont mesurés par rapport à une année de base, à laquelle on donne la valeur de 100. Le lien suivant présente des données pour 18 grandes villes canadiennes en 2011 : <http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/econ45a-fra.htm>.

Le magazine MoneySense publie une base de données détaillée des indicateurs du coût de la vie pour 180 villes canadiennes dont la population est supérieure à 10 000 habitants. Le rapport, *Canada's Best Places to Live*, évalue les villes canadiennes en s'appuyant sur l'accessibilité à la propriété, le climat, la prospérité, le taux de criminalité, l'accès à des soins de santé et le mode de vie, avec des sous-catégories pour chaque secteur. Le site contient des feuilles de calcul détaillées qui présentent des revenus moyens et le coût des principaux achats, comme celui de propriétés, dans ces marchés. Cet outil est accessible à l'adresse suivante : <http://list.moneysense.ca/rankings/best-places-to-live/2011/Default.aspx?sp2=1&d1=a&sc1=0>

2.2.2 Taille du budget de fonctionnement et capacité à atteindre les cibles salariales

Le présent document présente un certain nombre d'analyses qui comparent les niveaux de rémunération selon divers niveaux de budgets de fonctionnement. Au moment de déterminer leur structure salariale, les organismes peuvent tenir compte de leur budget total de fonctionnement pour établir des objectifs proportionnés à leur capacité de respecter les taux de rémunération conformément aux taux moyens de leur échelle budgétaire. En général, nos observations montrent que les taux des membres se situent dans les échelles recommandées.

2.3 Comparaison des taux horaires moyens aux autres sondages nationaux sur les salaires

La section suivante présente des comparaisons de postes similaires fondées sur des sondages nationaux récents effectués dans les secteurs des arts et de la culture.

2.3.1 Enquête sur la population active de Statistique Canada

L'Enquête sur la population active de Statistique Canada fournit des estimations de l'emploi, y compris des salaires horaires moyens dans diverses catégories de professions et diverses provinces. L'enquête fournit des salaires horaires moyens pour tous les travailleurs du milieu des arts, de la culture, des loisirs et des sports réunis. Le tableau 38 compare le taux horaire moyen de 2010 à celui de 2011. Le changement général au plan national était de 1,4 %.

Tableau 38 : Salaires horaires moyens des travailleurs en 2011, par profession, données désaisonnalisées, par province – Canada

	Sept. 2010		Sept. 2011		Sept. 2010 à sept. 2011
	Nombre de travailleurs ¹ (milliers)	Salaire horaire moyen (\$)	Nombre de travailleurs ¹ (milliers)	Salaire horaire moyen (\$)	Changement au salaire horaire (%)
Professions dans le milieu de l'art, de la culture, des loisirs et des sports	333,6	23,46 \$	354,1	23,79 \$	1,4

Source : Enquête sur la population active de Statistique Canada

2.3.2 Étude sur la rémunération du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (2009)

En 2009, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a entrepris l'*Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et des administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts (mise à jour 2009)*. Cette étude fournit des données détaillées sur la rémunération pour une gamme de postes dans les organismes artistiques, les analyse par taille de budget de fonctionnement et compare les salaires de base aux résultats de l'étude sur la rémunération de 2003. Le tableau 39 présente un résumé des principaux résultats d'intérêt pour la présente étude.

Tableau 39 : Salaires moyens de 2009 dans diverses catégories de budgets de fonctionnement

	Inférieur à 100 000 \$	100 000 \$ - 250 000 \$	250 000 \$ - 1 000 000 \$
Directeur administratif ou général	40 051 \$	37 044 \$	51 641 \$
Directeur ou gestionnaire des services administratifs	43 989 \$	31 513 \$	41 222 \$
Administrateur ou gestionnaire de bureau	35 361 \$	26 692 \$	36 777 \$
Directeur ou gestionnaire du marketing et des communications	-	36 055 \$	36 437 \$
Directeur ou gestionnaire du développement (financement)	-	-	41 313 \$
Directeur ou gestionnaire de projets ou de programmes	-	34 563 \$	37 693 \$
Agent des finances		19 265 \$	45 407 \$
Directeur ou gestionnaire des TI	-	-	38 350 \$
Directeur ou gestionnaire de l'éducation et de l'animation	-	-	38 966 \$
Technicien en TI	-	24 335 \$	34 517 \$
Adjoint administratif	32 604 \$	25 145 \$	28 493 \$

Source : Étude sur la rémunération (2009) du Conseil des ressources humaines du secteur culturel

2.3.3 Étude sur les RH dans le secteur culturel 2010 : Rapport sur l'information sur le marché du travail du secteur culturel canadien du Conseil des ressources humaines du secteur culturel

En 2010, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel a entrepris une étude nationale sur les travailleurs et les employeurs du secteur culturel. Le rapport qui en a découlé fournit une analyse détaillée des problèmes de ressources humaines auxquels font face les travailleurs culturels et les employeurs ainsi qu'une analyse économique de la contribution du secteur à l'économie canadienne. Le tableau 40 présente des données sur la rémunération figurant dans l'étude et concernant des postes d'intérêt pour la présente étude.

Tableau 40 : Salaires moyens de 2006 dans les secteurs des arts et de la culture (Étude 2010 sur les RH du CRHSC)

	Revenu moyen
Professions de la production créative et artistique	29 974 \$
Professions de la gestion de la culture	47 355 \$
Professions du patrimoine	40 725 \$
Professions techniques et opérationnelles	34 222 \$
Total du secteur culturel	33 004 \$

Source : Recensement 2006 de Statistique Canada, comme indiqué dans l'étude 2010 du CRHSC

3. Outils de ressources humaines recommandés

3.1 Politiques et élaboration de politiques

Le dico, Le dictionnaire de compétences des travailleurs culturels des centres d'artistes autogérés, publié par le RCAAQ, 2010

Dictionnaire de compétences des travailleurs culturels dans les organismes en arts médiatiques, publié par le CQAM et le CQRHC, 2011

Le site Web du Conseil RH pour le secteur communautaire, <http://hrcouncil.ca/a-propos-du-secteur/carriere-communautaire.cfm>, contient une série d'outils pour aider à gérer les ressources humaines, notamment une trousse à outils « infoRH » et des normes de gestion des RH.

3.2 Pratiques

Pratiques exemplaires

Le contexte dans lequel œuvrent les organismes présente d'importants défis de gestion des ressources humaines. Pour combler le manque de ressources financières, les organismes trouvent des façons originales de répondre à leurs besoins de gestion des ressources humaines. Voici quelques stratégies que nous considérons comme étant des pratiques exemplaires dans le contexte de ressources financières limitées.

Des organismes échangent de l'information pour établir les salaires de base

Dans certaines régions, les organismes échangent des renseignements sur l'emploi dans le but d'établir des salaires de base. C'est le cas avec le document *Prairie NWT Region Media Arts Organizations Compensation Review and Recommendations* (Araneda, 2007). À Terre-Neuve-et-Labrador, les membres d'un comité régional se réunissent régulièrement pour échanger des renseignements sur l'emploi et établir des normes régionales d'emploi. D'autres organismes échangent de l'information de façon plus informelle. Certains comparent leurs salaires à ceux du secteur communautaire sans but lucratif.

Des organismes offrent des formes originales de dédommagement des heures supplémentaires

En l'absence de ressources financières, des organismes offrent des avantages originaux pour dédommager les heures supplémentaires. Les congés constituent une alternative populaire, la plupart du temps à égalité avec les heures travaillées. Certains organismes permettent aux travailleurs d'accumuler leurs congés et de choisir quand les prendre. D'autres organismes offrent un accès à des services à la place de rétribution financière. Certains offrent un accès à de l'équipement et à des installations alors que d'autres offrent des formations.

Des organismes offrent des heures de travail flexibles pour attirer et conserver le personnel

Le recours à un horaire flexible est une stratégie populaire qu'utilisent les organismes pour compenser les salaires bas. Cette stratégie est populaire auprès des artistes qui veulent avoir du temps pour créer. Certains organismes offrent des congés payés, mais la plupart ne sont pas payés. Reconnaisant les besoins des artistes et souhaitant les attirer, certains organismes choisissent d'offrir des emplois à temps partiel.

Des organismes offrent des régimes de rémunération lorsque c'est possible

Certains organismes offrent des prestations de soins de santé et de soins dentaires. Quelques-uns offrent de contribuer à égalité de parts aux REER des membres du personnel. D'autres ont élaboré des politiques de rémunération comportant des clauses sur les augmentations salariales.

Des organismes offrent des possibilités de perfectionnement professionnel

Les possibilités de perfectionnement professionnel et de mentorat sont perçues comme étant des mesures incitatives intéressantes en remplacement de salaires élevés. Les travailleurs participent habituellement à des événements et à des conférences du secteur des arts médiatiques. Certains organismes offrent un accès à des formations. D'autres invitent leurs employés à participer à des comités ou à la planification stratégique.

Des organismes évaluent le rendement des travailleurs

Près des trois quarts (73 %) des travailleurs reçoivent une évaluation de leur rendement.

3.3. Sources des données

2011 Boland Survey of Not-for-Profit Salaries and Human Resource Practices, <http://www.ptbaconsulting.com/NonProfitSurvey.html> (Cette étude est gratuite pour les organismes participants)

Étude sur les RH 2010 : Tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel, Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et des administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts (mise à jour 2009), Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Saskatchewan Cultural Sector Compensation Study for Management & Administration in Not-For-Profit Organizations, SaskCulture, mars 2009

Annexe 1 : Bibliographie

Caractéristiques des Centres et des emplois des Centres d'artistes autogérés du Québec membres du RCAAQ en 2004-05, RCAAQ, 2006

Conditions de travail dans le réseau canadien des centres d'artistes autogérés et des centres en arts médiatiques indépendants, une étude produite conjointement par la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (CCCAA) et l'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI), octobre 2010

Prairie NWT Region Media Arts Organizations Compensation Review and Recommendations, Cecilia Araneda, 2007

Étude sur les RH dans le secteur culturel 2010 : Rapport sur l'information sur le marché du travail du secteur culturel canadien, Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Annexe 2: Questionnaire en ligne et liste des organismes

Préambule

L'Alliance des arts médiatiques indépendants entreprend actuellement une recherche sur les Conditions de travail dans les centres d'artistes en arts médiatiques à travers le Canada. La firme MDR Burgess Consultants, représentée par Marilyn Burgess et Maria De Rosa a été retenue pour conduire l'étude. L'objectif de cette étude est d'obtenir de l'information sur les conditions de travail ainsi que sur les meilleures pratiques utilisées au sein des centres d'artistes.

Le questionnaire qui suit sollicite de l'information dans les trois secteurs suivants de votre organisme : 1) Portrait général 2) Politiques des ressources humaines courantes et Priorités futures et 3) Vue d'ensemble des postes des employés.

Nous demandons que vous fournissiez de l'information concernant tous les postes courants (postes permanents et postes temporaires récurrents d'une durée d'au moins 6 mois). Dans tous les cas de figure, ces postes peuvent être à temps plein ou partiel. Veuillez S.V.P. inclure tous les postes qui couvrent vos activités en arts médiatiques.

Le processus de réponse devrait vous prendre environ 30 minutes. Veillez noter que vos réponses demeureront confidentielles et qu'elles seront colligées avec d'autres réponses. Pour toutes questions sur n'importe quelle partie du questionnaire, veuillez nous contacter aux coordonnées suivantes et il nous fera plaisir de vous aider.

Merci à l'avance de prendre le temps de remplir le questionnaire.

Chaque organisme participant fera automatiquement partie d'un concours lui donnant la chance de gagner les frais de déplacement, de séjour ainsi que les frais d'inscription pour le Sommet national des arts médiatiques de Banff en juin 2012.

Section 1 : Portrait général de votre organisme

1. Nom de votre organisme :
2. Dans quelle ville votre organisme est-il localisé ?
3. Dans quelle province ou territoire votre organisme est-il localisé ? (un seul choix)
 - Alberta
 - Colombie-Britannique
 - Nouveau-Brunswick
 - Manitoba
 - Terre-Neuve et Labrador
 - Territoires du Nord-Ouest

- Nouvelle-Écosse
- Ontario
- Île-du-Prince-Édouard
- Québec
- Saskatchewan
- Yukon

4. Quel est le budget de fonctionnement de votre organisme pour l'année financière courante (si cette information n'est pas disponible, veuillez indiquer le budget global de fonctionnement pour l'année financière précédente) :

5. Quel est le montant total alloué aux employés en indemnités salariales pour tout le personnel (permanent, temporaire, temps plein et temps partiel) au cours de la même année financière ?

6. Veuillez indiquer dans quels types d'activités votre organisme est impliqué (sélectionnez tout ce qui s'applique) :

- Exposition/Diffusion (par exemple exploitation d'une galerie, d'un cinéma ou autre espace d'exposition)
- Production (par exemple production d'œuvres ou exploitation de services de production)
- Distribution
- Autre (veuillez spécifier) :

7. Y a-t-il de vos employés actuels qui occupe un poste permanent ? (Un poste permanent est un poste où les employés sont payés 52 semaines sur une base annuelle).

- Oui
- Non

Skip Logic: If answer is "no" skip to question 11.

8. Combien y a-t-il de postes permanents au sein de votre organisme ?

9. Combien y a-t-il de postes permanents à temps plein ? (Les postes à temps plein comptent un minimum de 30 heures payées par semaine.)

10. Combien y a-t-il de postes permanents à temps partiel ? (Les postes à temps partiel comptent moins de 30 heures payées par semaine.)

11. Y a-t-il de vos employés actuels qui occupe un poste temporaire ? (Un poste temporaire est un poste où les employés sont payés moins de 52 semaines sur une base annuelle).

- Oui
- Non

Skip Logic: If answer is "no" skip to question 15.

12. Combien y a-t-il de postes temporaires au sein de votre organisme ? (Un poste temporaire est un poste où les employés sont payés moins de 52 semaines sur une base annuelle).

13. Combien y a-t-il de postes temporaires à temps plein ? (Les postes à temps plein comptent un minimum de 30 heures payées par semaine.)

14. Combien y a-t-il de postes temporaires à temps partiel ? (Les postes à temps partiel comptent moins de 30 heures payées par semaine.)

Section 2 : Information concernant les politiques courantes et futures en matière de ressources humaines

2.1 Politiques courantes en matière de ressources humaines

15. Est-ce que votre organisme possède une politique des ressources humaines ?

- Oui
 Non

Skip Logic: If answer is "no" skip to question 29.

16. Si vous avez répondu oui, veuillez indiquer le type de politique de ressources humaines. (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

Politique d'indemnisation

Définition des compétences pour les postes de gestion

Définition des compétences pour les postes du personnel

Politique d'indemnisation pour le temps supplémentaire

Politique de perfectionnement professionnel et de formation

Politique d'avantages sociaux

Politique de recrutement

Politique de cessation d'emploi

Politique de résolution de conflit

Politique de vacances

Politique d'heures de travail

Politique de congé de maternité

Politique de harcèlement

Politique sur la diversité

Politique d'évaluation du rendement

Plan de relève

Autre politique de ressources humaines (veuillez spécifier) :

17. Est-ce que votre organisme possède un manuel (ou autre guide maison écrit) pour les gestionnaires sur l'implémentation des diverses politiques de ressources humaines ?

- Oui
 Non

18. Si oui veuillez indiquer pour quelles politiques.

19. Quelles sont les exigences minimales pour les postes de gestion au sein de votre organisme ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

Collège communautaire ou Diplôme d'études collégiales (CEGEP)

Baccalauréat

Maîtrise

1 - 2 années d'expérience pertinente

2 - 5 années d'expérience pertinente

Plus de 5 années d'expérience pertinente

À l'aise dans plus d'une langue

Expertise technique (veuillez spécifier)

Autre (veuillez spécifier)

20. Quelles sont les exigences minimales pour les postes du personnel au sein de votre organisme ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

Collège communautaire ou Diplôme d'études collégiales (CEGEP)

Baccalauréat

Maîtrise

1 - 2 années d'expérience pertinente

2 - 5 années d'expérience pertinente

Plus de 5 années d'expérience pertinente

À l'aise dans plus d'une langue

Expertise technique (veuillez spécifier)

Autre (veuillez spécifier)

21. Comment le travail en heures supplémentaires est-il compensé ?

Salaire

Congés

Autre (veuillez spécifier)

22. Êtes-vous actuellement en mesure d'offrir des opportunités de perfectionnement professionnel et de formation pour les employés ?

Oui

Non

23. Si oui pour quels postes ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

Postes de gestion

Postes du personnel

Postes permanents

Postes temporaires

24. Veuillez indiquer quels types de formation ou opportunités de perfectionnement professionnel sont actuellement offerts aux employés. (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

Formation sur place (par exemple programme de mentor ou internat)

Formation technique

Présence à des conférences

Présence à des événements en arts médiatiques

Présence à d'autres événements artistiques

Participation à des comités décisionnels (par exemple comités de sélection ou comités de programmation)

Sessions de planification stratégique pour l'ensemble du personnel

Formation de leadership (direction)

Formation en gestion

Autre (veuillez spécifier)

25. En moyenne, combien votre organisme a-t-il dépensé (argent comptant) en formation et perfectionnement professionnel des employés au cours des deux dernières années ?

26. Comment procédez-vous pour recruter de nouveaux employés ? Quelles ressources utilisez-vous ? Qui visez-vous et comment faites-vous pour les rejoindre ?

27. Est-ce que votre organisme est en mesure d'offrir des avantages sociaux à ses employés ?

- Oui
- Non

28. À quels employés votre organisme offre-t-il des avantages sociaux ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

- Employés permanents
- Employés temporaires

29. Quels sont les avantages sociaux offerts par votre organisme aux employés ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

- Soins dentaires
- Soins de la vue
- Soins médicaux
- Régime de retraite
- Flexibilité horaire
- Congé lors des jours fériés et autres vacances (par exemple entre Noël et le jour de l'an)
- Congé sabbatique
- Congé de création
- Billets pour des visionnements, expositions ou performances
- Possibilité de diffusion d'oeuvres
- Possibilités de création d'oeuvres
- Opportunités de formation ou de développement professionnels
- Partage du travail
- Arrangements de travail partiel à la maison
- Heures de travail plus courtes en été (avec des heures plus longues le reste de l'année)
- Heures de travail plus courtes en été (sans heures plus longues le reste de l'année)

Autre (veuillez spécifier)

30. En moyenne, combien votre organisme dépense-t-il (argent comptant) en avantages sociaux par année ?

2.2 Priorités futures en matière de gestion des ressources humaines

31. Quelle est la problématique la plus pressante concernant les ressources humaines au sein de votre organisme ?

32. Veuillez noter par ordre d'importance les items suivants, 1 représentant le plus important et 5 représentant le moins important.

- Création d'un plan d'avantages sociaux en partenariat avec d'autres centres d'artistes
- Création d'un programme de mentor en gestion des ressources humaines avec d'autres centres d'artistes.
- Création d'un programme de formation pour les postes de direction au sein des centres d'artistes
- Partage des pratiques exemplaires et des outils avec d'autres centres d'artistes
- Partage des coûts de gestion ou de consultation en ressources humaines avec d'autres centres d'artistes.

33. Veuillez fournir des commentaires supplémentaires ici

Section 3 : Information détaillée sur les postes des employés actuels

Veuillez inscrire les données pour chaque employé dans un poste clé courant (permanent ou poste temporaire récurrent d'une durée d'au moins 6 mois) relié à vos activités en arts médiatiques. S.V.P. ne pas entrer de données pour les travailleurs occasionnels ou les postes temporaires d'une durée de moins de 6 mois. Si vous deviez entrer des données pour plus de 6 employés, veuillez nous contacter à info@mdrburgess.com ou 514 910 6234 pour de l'assistance.

34. S.V.P. indiquez le type de poste.

- Poste de gestion (Responsable de la direction de l'organisme et/ou la gestion d'autres employés)
- Poste du personnel

Skip logic: If answer is "Staff position" skip to question 54.

Postes de gestion

35. S.V.P. choisir le titre qui définit le mieux le poste. (Les définitions pour les postes de gestion et du personnel sont disponibles au lien suivant :XXXX.)

- Directeur administratif
- Directeur général
- Chef de la direction
- Directeur artistique
- Autre directeur (veuillez spécifier, par exemple Directeur des communications) :

36. Veuillez indiquer si ce poste est :

- Permanent
- Temporaire (inclure seulement les postes qui sont récurrents et qui sont d'une durée d'au moins 6 mois)

37. Quel est le salaire annuel pour ce poste ?

- Le salaire annuel pour ce poste est
- Ce poste n'est pas sur une base de salaire annuel

38. Quel est le taux horaire pour ce poste ?

- Le taux horaire pour ce poste est
- Ce poste n'a pas de taux horaire de base

39. Combien de semaines de vacances payées ce poste bénéficie-t-il ?

40. Combien de semaines de travail payées par année ce poste comprend-il ?

- 52 semaines par années
- Autre

41. S.V.P. indiquez si ce poste est :

- Temps plein (30 heures de travail payées par semaine ou plus)
- Temps partiel (moins de 30 heures de travail payées par semaine)

Skip Logic: If "Full-time" selected in Question 41, skip to Question 43.

42. En moyenne, combien d'heures de travail payées par semaine ce poste comprend-il ?

43. Est-ce que ce poste implique des heures supplémentaires ?

- Oui
- Non

44. En moyenne, combien d'heures supplémentaires ce poste comprend-il par mois ?

45. Comment ce travail supplémentaire est-il rémunéré ?

- Salaire
- Congés
- Autre (veuillez spécifier) :

46. Si vous avez répondu salaires, S.V.P. spécifiez le taux de rémunération (par exemple, temps et demi) :

47. Comment ce poste est-il financé ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

- Subvention de fonctionnement
- Subvention de projet
- Programme de création d'emploi (veuillez spécifier)

48. Y a-t-il une évaluation régulière du rendement pour ce poste ?

- Oui
- Non

49. Depuis combien de temps le gestionnaire actuel est-il en poste ?

50. Est-ce que le gestionnaire actuel a été recruté à l'intérieur de l'organisme ?

- Oui
- Non

51. Veuillez indiquer le sexe du directeur actuel :

- Femme
- Homme
- Transsexuel

52. Veuillez indiquer l'âge du directeur actuel :

- 20 - 25 ans
- 25 - 35 ans
- 35 - 50 ans
- 50 ans ou plus

53. Est-ce que cette personne est une artiste ?

- Oui
- Non

2.3 Postes du personnel

54. Veuillez indiquer le choix qui décrit le mieux le poste. (Les définitions pour les postes de gestion et du personnel sont disponibles au lien suivant :XXXX.)

- Personnel administratif
- Personnel artistique
- Personnel de diffusion
- Personnel technique
- Personnel de la documentation
- Personnel de production
- Autre personnel

55. Veuillez indiquer si ce poste est :

- Permanent
- Temporaire

56. Quel est le salaire annuel pour ce poste ?

- Le salaire annuel pour ce poste est
- Ce poste n'est pas sur une base de salaire annuel

57. Quel est le taux horaire pour ce poste ?

- Le taux horaire pour ce poste est
- Ce poste n'a pas de taux horaire de base

58. Combien de semaines de vacances payées sont-elles allouées sur ce poste ?

59. Combien de semaines de travail payées par année ce poste comprend-il ?

- 52 semaines par année
- Autre

60. Veuillez indiquer si ce poste est :

- Temps plein (30 heures de travail payées par semaine ou plus)
- Temps partiel (moins de 30 heures de travail payées par semaine)

Skip Logic: If "Full-time" selected in Question 61, skip to Question 63.

61. En moyenne, combien d'heures de travail payées par semaine ce poste comprend-il ?

62. Est-ce que ce poste implique des heures supplémentaires ?

- Oui
- Non

63. En moyenne, combien d'heures supplémentaires ce poste comprend-il par mois ?

64. Comment ce travail supplémentaire est-il rémunéré ?

- Salaire
- Congés
- Autre (veuillez spécifier)

65. Si vous avez répondu salaire, S.V.P. spécifiez le taux de rémunération (par exemple, temps et demi) :

66. Comment ce poste est-il financé ? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)

- Subvention de fonctionnement
- Subvention de projet
- Programme de création d'emploi (veuillez spécifier)

67. Y a-t-il une évaluation régulière du rendement pour ce poste ?

- Oui
- Non

68. Depuis combien de temps le membre du personnel actuel est-il en poste ?

69. Est-ce que le membre du personnel actuel a été recruté à l'intérieur de l'organisme ?

- Oui
- Non

70. Veuillez indiquer le sexe du membre du personnel actuel :

- Femme
- Homme
- Transsexuel

71. Veuillez indiquer l'âge du membre du personnel actuel :

- 20 - 25 ans
- 25 - 35 ans
- 35 - 50 ans
- 50 ans ou plus

72. Est-ce que cette personne est une artiste ?

- Oui
- Non

73. Veuillez indiquer le type de poste.

- Poste de gestion (Responsable de la direction de l'organisme et/ou la gestion d'autres employés)
- Poste du personnel
- Je n'ai pas d'autres postes pour lesquels entrer des données.

Skip logic: If answer is "Management position" or "Staff position" questions 35-54 or 55-73 are repeated, as appropriate. If answer is "I have no other position" skip to end of survey.

74. Merci d'avoir complété notre sondage ! Les résultats de ce sondage sous forme de rapport final sur les conditions de travail dans les centres d'artistes seront divulgués aux membres de l'AAMI via son site Internet. Toutes les réponses seront colligées afin de préserver la confidentialité des répondants.

Définitions des postes de travail - Sondage de l'AAMI sur les conditions de travail dans les centres d'artistes

1. Postes de gestion :

Directeur administratif/Directeur général/ Chef de la direction - Un employé d'un organisme dont la responsabilité principale est l'administration générale de l'organisme.

Directeur artistique - La personne responsable en chef des décisions artistiques d'un organisme en arts, incluant la vision artistique d'ensemble et les choix de programmation.

Autre directeur - Peut inclure les postes de directeur des opérations, directeur des communications, directeur technique ou tout autre employé responsable de la direction, de prises de décisions et/ou de gestion du personnel dans un organisme en arts.

2. Postes du personnel :

Personnel administratif - Soutien l'organisme au niveau administratif

Personnel artistique - Soutien l'organisme au niveau des activités artistiques

Personnel de diffusion - Soutien l'organisme au niveau des activités de diffusion

Personnel technique - Soutien l'organisme au niveau des besoins techniques

Personnel de la documentation - Soutien les efforts de documentation de l'organisme

Personnel de production -Soutien les efforts de production de l'organisme

Autre personnel - Tous les autres membres du personnel qui se rapportent au directeur et qui soutiennent les activités de l'organisme.

Liste des répondants au sondage

Nom de l'organisme	Région
Agence TOPO	Québec
AMAAS	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Antitube	Québec
Artengine	Ontario
Atlantic Filmmakers Cooperative	Atlantique
Available Light Screening Collective	Ontario
Avatar	Québec
Calgary Society of Independent Filmmakers	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Canadian Filmmakers Distribution Centre	Ontario
Centre de production DAIMON	Québec
Centre for Art Tapes	Atlantique
Centre Turbine	Québec
Charles Street Video	Ontario
CineVic Society of Independent Filmmakers	Pacifique
Cineworks	Pacifique
Coop Vidéo de Montréal	Québec
Dreamspeakers Festival Society	NIMAC/ Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Eastern Bloc	Québec
Ed Video Media Arts Centre	Ontario
EMMEDIA Gallery & Production Society	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Factory: Hamilton Media Arts Centre	Ontario
Fairytales Presentation Society	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Faucet Media Arts Centre	Atlantique
Film and Video Arts Society - Alberta	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Groupe Intervention Vidéo	Québec
Images Festival	Ontario
imagineNATIVE Film + Media Arts Festival	NIMAC/Ontario
Independent Filmmakers Co-Operative of Ottawa Inc.	Ontario
Inside Out	Ontario
InterAccess Electronic Media Arts Centre	Ontario
La Bande Vidéo	Québec
Le Laboratoire d'art (Le Labo inc.)	Ontario
Les Films de l'Autre	Québec
Les Films du 3 mars	Québec
Liaison of Independent Filmmakers of Toronto	Ontario
MediaNet	Pacifique
Metro Cinema Society	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Moving Images Distribution	Pacifique
National Indigenous Media Arts Coalition	NIMAC/ Prairies et Territoires du Nord-Ouest

Near North Mobile Media Lab	Ontario
Neutral Ground Inc. / Soil Digital Media Suite	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
New Brunswick Filmmakers' Co-operative Ltd.	Atlantique
New University TV	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Newfoundland Independent Filmmakers' Coop	Atlantique
Oboro	Québec
Okanagan Artists Alternative Association	Pacifique
Paraloeil	Québec
Productions et réalisations indépendantes de Montréal	Québec
Projetto	Québec
Quickdraw Animation Society	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Saskatchewan FilmPool Cooperative	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Satellite Video Exchange Society	Pacifique
SAW Video	Ontario
Send and Receive: A Festival of Sound	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Soil Digital Media Suite/Neutral Ground	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Southern Currents Film and Video Collective/aluCine Toronto Latin Film and Media Arts Festival	Ontario
Spirafilm	Québec
Studio XX	Québec
Toronto Animated Image Society	Ontario
Toronto Reel Asian International Film Festival	Ontario
Urban Shaman	NIMAC/ Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Vancouver Indigenous Media Arts Organization	Pacifique
Vancouver New Music Society	Pacifique
Vidéo Femmes	Québec
Video Pool Media Arts Centre	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Vtape	Ontario
Western Arctic Moving Pictures	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Western Front Society	Pacifique
White Water Gallery	Ontario
Winnipeg Aboriginal Film Festival	NIMAC/ Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Winnipeg Film Group	Prairies et Territoires du Nord-Ouest
Workman Arts/Rendezvous with Madness Film Festival	Ontario
Yukon Film Society	Pacifique

Annexe 3: Liste des entrevues avec les répondants clés et guide d'entrevue

Liste des répondants clés

Amber-Dawn Bear Robe, Urban Shaman

Elizabeth Dent, Ed Video Media Art Center

Daniel Dion, Oboro

Claude Fortin, Paraloeil

Emma Hendrix, Satellite Video Exchange Society

Tom Kohut, Video Pool

Dierdre Logue, Vtape

Penny McCann, SAW Video

Tony Merzetti, New Brunswick Filmmakers' Cooperative

Jason Ryle, ImagineNATIVE Film and Media Arts Festival

Peter Sandmark, MediaNet

Jean K. Smith, Newfoundland Independent Filmmakers Cooperative

Debra Van Slet, Studio XX

Biliana Velkova, PAVED Arts

Guide d'entrevue

1. Préambule

L'Alliance des arts médiatiques indépendants entreprend actuellement une étude sur les conditions de travail dans les centres d'artistes en arts médiatiques, incluant une analyse documentaire et des consultations avec les organismes.

L'objectif de ces consultations est d'obtenir de l'information sur les conditions d'emploi actuelles et les meilleures pratiques utilisées dans les centres d'artistes (par exemple comment les employés sont dédommagés pour le travail surnuméraire). Ces consultations visent également à obtenir votre opinion sur une grille tarifaire minimale pour les employés et sur d'autres outils de gestion en ressources humaines.

2. Questions à discuter

2.1 Meilleures pratiques

- a) Quels guide ou ressources avez-vous utilisés pour établir les politiques et les structures mentionnées ci-dessus.
- b) Croyez-vous qu'il soit nécessaire d'établir des standards nationaux ?
- c) Croyez-vous qu'il existe des écarts régionaux ? Comment devrait-on les aborder ?
- d) Comment votre organisme compose-t-il avec le défi d'attirer et de conserver son personnel ?

2.2 Directives pour une grille tarifaire pour les employés et autres outils

- a) Dans le cadre de ses efforts afin d'améliorer les conditions de travail des employés dans les centres d'artistes, l'AAMI souhaite développer une grille tarifaire minimale qui pourrait servir de guide pour les différents postes. Croyez-vous qu'il s'agit d'une bonne initiative ?
- b) Y aurait-il d'autres outils, contenant de l'information pratique, qui vise à assurer la transparence organisationnelle, développer le professionnalisme et promouvoir le respect de nos travailleurs culturels, qui pourraient être bénéfiques pour votre organisme? Pourriez-vous citer quelques exemples ?