



# Table des matières

<b>1. Préambule</b>	<b>3</b>
<b>2. Structure salariale recommandée</b>	<b>4</b>
• Critères généraux utilisés pour la structure salariale	
• Considérations	
• Structure salariale recommandée	
• Information détaillée sur les postes des employés actuels	
<b>3. Outils de ressources humaines recommandés</b>	<b>7</b>
• Politiques et élaboration de politiques	
• Pratiques exemplaires	

## **1. Préambule**

Sous la direction de son comité des normes d'emploi, l'AAMI a mandaté MDR Burgess Consultants pour entreprendre un examen détaillé des conditions d'emploi dans les organismes membres de l'AAMI.

Le présent document constitue un extrait du rapport final et propose une structure salariale, des politiques, des pratiques exemplaires et d'autres outils aux membres de l'AAMI.

Les bas salaires, l'absence d'avantages sociaux 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**

### **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 consultants 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 (voir page 7) 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.

### **Considérations**

#### **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>

### **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.

**Structure salariale minimale recommandée que les centres d'arts médiatiques indépendants devraient s'efforcer de respecter ou de dépasser**

<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Chef de la direction	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Directeur administratif	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé<sup>1</sup></b>	
Directeur artistique	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Directeur des communications/ du développement	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Directeur des opérations	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Directeur technique	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Employés administratifs	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$
<b>Poste</b>	<b>Actuel</b>			<b>Comparaison</b>		<b>Recommandé</b>	
Employés techniques	Élevé	Bas	Moyenne	Bas	Élevé	Bas	Élevé
	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 \$

## **Définitions des postes de travail**

### **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.

### **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.

## **3. Outils de ressources humaines recommandés**

### **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.

## **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-unes de ces stratégies, que les auteurs du rapport qualifient de pratiques exemplaires utilisées par les centres d'arts médiatiques.

### **• Échange d'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 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, à des installations ou à des formations.

### **• 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 ou des heures de travail souples.

### **• 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 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.

### **• Évaluation du rendement des travailleurs**

Des travailleurs reçoivent une évaluation de leur rendement. Il s'agit d'un moyen important dont disposent les gestionnaires pour communiquer les priorités et les objectifs de l'organisme et pour proposer aux employés des façons d'améliorer des aspects particuliers.