

# FAITS SAILLANTS

Enquête de rémunération du personnel salarié du secteur culturel au Québec

par Denis Chênevert, professeur agrégé, HEC  
pour le Conseil québécois des ressources humaines en culture  
avec le soutien financier d'Emploi-Québec  
Février 2006

## Contexte de l'enquête

Le vieillissement de la population québécoise et les pénuries de main-d'œuvre qui risquent d'y être associées n'épargneront pas le milieu culturel. Au contraire, la capacité d'attraction et de rétention de ce milieu à l'égard des ressources spécialisées n'a jamais été facile et pourra constituer dans les années à venir un frein à son développement. En effet, plus que jamais, le milieu culturel québécois doit se doter de ressources compétentes capables d'insuffler un vent de développement, de croissance et de consolidation des acquis.

Le CQRHC est conscient de ce défi et réitère dans son plan stratégique de développement 2004-2007 l'importance d'améliorer les conditions de travail du personnel du milieu culturel afin de se donner les moyens d'embaucher du personnel qualifié, ayant un rôle stratégique pour le développement du secteur. C'est pourquoi il a sollicité avec succès l'aide financière d'Emploi-Québec pour réaliser l'enquête de rémunération souhaitée par un groupe de gestionnaires de ressources humaines du secteur culturel, Réseau RH Culture<sup>1</sup>. Après concertation, la population visée fut établie à 55 organisations culturelles montréalaises, de divers domaines culturels, ayant un budget de fonctionnement d'au moins 250 000\$.

La présente enquête de salaire constitue un premier pas dans cette direction. Elle permettra aux organisations culturelles montréalaises, d'une certaine taille, de pouvoir se comparer entre elles afin d'établir une structure salariale compétitive leur permettant d'attirer et de retenir les ressources désirées sans hypothéquer leurs besoins de développement. Toutefois, cette étape n'est que le début d'une procédure de comparaison salariale qui devra éventuellement s'étendre à d'autres secteurs d'activités, car la concurrence pour la main-d'œuvre, dans les années à venir, outrepassera largement les frontières sectorielles des organisations.

---

<sup>1</sup> Les membres de Réseau RH Culture ont participé à la définition des emplois repères et à la validation du questionnaire : Monique Bernier du Musée d'art contemporain, Nathalie Bessette de Pointe-à-Callière, Rémi Garon du Théâtre du Nouveau Monde, Tania Friedrich du Cirque du Soleil, Maryse Landry de l'Équipe Spectra, Marie-Ève Mainville de Gestion Juste pour rire inc., Isabelle Morin et Charles-Denis Simard de la Société du Vieux-Port de Montréal, Yves Rocray de l'École nationale du cirque, Margaret Strathford du Musée des beaux-arts de Montréal.

## Sommaire des résultats

---

En novembre 2005, 29 organisations du secteur culturel de la région de Montréal, dont le budget de fonctionnement est supérieur ou égal à 250 000\$, ont participé à une enquête de rémunération touchant différents aspects, pour un taux de réponse appréciable de 53%.

Les deux tableaux suivants nous donnent la répartition de ces organisations par sous-secteur et par budget annuel de fonctionnement.

Tableau 1 : Profil par sous-secteur

Sous-secteur des arts	Nombre de réponses	% de l'échantillon
Organisme de diffusion	4	14%
École	3	10%
Cirque	1	3%
Danse	1	3%
Théâtre	10	34%
Musique	0	0%
Musée	3	10%
Variété	1	3%
Festival	5	17%
Non indiqué	1	3%
Total	29	

Tableau 2 : Profil par budget annuel de fonctionnement

Budget annuel	Nombre de réponses	% de l'échantillon
Entre 250 000\$ et 500 000\$	2	7%
Entre 500 001\$ et 1 000 000\$	7	24%
Entre 1 000 001\$ et 2 500 000\$	5	17%
Entre 2 500 001\$ et 5 000 000\$	4	14%
Entre 5 000 001\$ et 7 500 000\$	3	10%
Entre 7 500 001\$ et 10 000 000\$	1	3%
Supérieur à 10 000 000\$	4	14%
Non indiqué	3	10%

On compte en moyenne 82 employés permanents à temps plein avec un écart type de 293 et 93 employés contractuels à temps plein avec un écart type de 385. Ces résultats signifient qu'il existe un écart de taille important entre les répondants, certaines organisations comptant quelques employés seulement et d'autres plus de mille. La réalité économique et organisationnelle est donc très différente entre ces deux groupes. Du côté des temps partiel, on observe une moyenne de 31 employés contractuels à temps partiel contre seulement 8 contractuels à temps plein. Encore une fois, les écarts types sont importants exprimant une variation importante entre les organisations. Chez les bénévoles, ceux-ci sont plutôt faiblement présents avec une moyenne de 12 bénévoles par organisation. Ils sont principalement concentrés dans le sous-secteur « Musée ».

Les données recueillies ont été présentées en fonction du budget annuel de fonctionnement qui a été scindé en cinq catégories (regroupement des trois dernières catégories de budget) :

- 1) 250 000\$ à 1 000 000\$
- 2) 1 000 001\$ à 2 500 000\$
- 3) 2 500 001\$ à 5 000 000\$
- 4) 5 000 001\$ à 7 500 000\$
- 5) 7 500 001 et plus.

Le taux de réponse par sous-secteur n'a pas permis une analyse détaillée des dimensions d'enquête pour des emplois repères communs en muséologie, en danse, en cirque, en théâtre, chez les organismes de diffusion, les festivals et les écoles artistiques.

Les résultats détaillés sont accessibles exclusivement aux 29 répondants :

- Salaire de base par emploi
- Salaire de base par budget
- Salaire de base par sous-secteur
- Heures supplémentaires
- Systèmes de bonification
- Critères d'augmentation des salaires
- Mécanismes de reconnaissance
- Fréquence des avantages liés à la santé
- Fréquence des avantages non liés à la santé
- Régimes de retraite
- Vacances annuelles

Principaux constats :

- Les salaires moyens ainsi que les échelles salariales sont liés positivement au budget annuel de fonctionnement. Par exemple, le poste de directeur administratif/finances obtient en moyenne un salaire de 39 000\$ pour les organisations dont le budget se situe entre 250 000\$ et 1 000 000\$, de 49 311\$ pour les organisations dont le budget varie entre 1 000 001\$ et 2 500 000\$, de 63 637\$ pour un budget entre 2 500 001\$ et 5 000 000\$, de 81 771\$ pour un budget entre 5 000 001\$ et 7 500 000\$, et de 90 344\$ pour un budget de plus de 7 500 000\$.
- 76% des organisations utilisent un certain mode de compensation des heures supplémentaires réalisées. Plus particulièrement, les écoles et les musées sont les chefs de file dans ce domaine étant donné que 100% d'entre eux compensent les heures supplémentaires. Par ailleurs, les organisations dont le budget de fonctionnement est supérieur à 7 500 000\$ sont celles qui compensent le moins les heures supplémentaires réalisées (60%).

- Les systèmes de bonification et la rémunération variable sont faiblement utilisés dans le secteur culturel québécois (24%). Les grandes organisations (budget supérieur à 7 500 000\$) sont celles qui en font un plus grand usage.
- L'ancienneté est le critère d'augmentation des salaires le plus répandu (58%).
- 35% des organisations n'utilisent aucun mécanisme de reconnaissance pour leurs employés.
- Les régimes d'assurance vie et d'assurance médicale sont les plus répandus parmi les régimes d'avantages liés à la santé.
- La formation et le perfectionnement, l'utilisation du téléphone cellulaire et les horaires flexibles de travail sont les avantages non liés à la santé les plus utilisés.
- 50% des répondants offrent un régime de retraite à leurs employés. Ce pourcentage passe à 75% chez les organisations dont le budget est supérieur à 5 000 000\$.
- Plus de 55% des organisations offrent 2 semaines de vacance à leurs professionnels et gestionnaires dès l'embauche, alors que ce pourcentage est de 40% pour les employés de soutien administratif.

Il est important de noter que les données n'ont pas été présentées dans les différents tableaux si leur nombre étaient inférieur à trois et ce, afin de garantir l'anonymat des répondants. On retrouve dans ces différents tableaux, les moyennes, les moyennes des minimums et des maximums, le 25<sup>e</sup>, le 50<sup>e</sup> et le 75<sup>e</sup> percentile<sup>2</sup> pour chacun des emplois.

De façon générale, le degré d'appariement des postes avec les emplois repères est bon, car plus de 68% des postes ont obtenu, de la part des participants, une correspondance parfaite.

On remarque également que la présence syndicale est très faible (7% des postes) et concentrée exclusivement dans les organisations dont le budget annuel de fonctionnement est supérieur à 5 000 000\$.

---

2. 25<sup>e</sup> percentile – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 25% des moyennes rapportées (1<sup>er</sup> quartile).

50<sup>e</sup> percentile – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 50% des moyennes rapportées (médiane).

75<sup>e</sup> percentile – Le taux salarial entre le salaire moyen minimum et maximum qui est plus élevé que 75% des moyennes rapportées (3<sup>e</sup> quartile).

## Conclusion

---

Un salaire de base compétitif devient important et une stratégie de rémunération cohérente incontournable. Les résultats de cette enquête, suggèrent qu'en termes de stratégie de rémunération, les organisations du secteur culturel ne semblent pas exploiter les mêmes leviers de rémunération observés pour des postes comparables dans les autres secteurs d'activités. Les résultats montrent que les programmes d'incitatifs et la rémunération variable semble plutôt l'exception que la règle. De plus, les données recueillies suggèrent qu'une bonne partie des organisations sondées n'a pas de structures salariales établies, ce qui limite considérablement leur capacité de gestion en matière de rémunération et le sentiment d'équité des employés. Cette situation est souvent la source de multiples insatisfactions réduisant d'autant la motivation des employés et la capacité de rétention des organisations. Les moyens de reconnaissance non-monétaires pourraient être davantage exploités pour compléter la rémunération directe (salaires), pour encourager la rétention et la motivation du personnel, ou encore pour contribuer à l'image de marque (employeur de choix).

Il est également important de mettre sur pied une stratégie d'attraction, de rétention et de planification de la relève qui dépasse les frontières de la rémunération. Constituer un inventaire des talents disponibles dans l'organisation tout en évaluant l'offre et les besoins futurs de main-d'œuvre permet de préparer la relève et de réduire la vulnérabilité organisationnelle. Enfin, chaque organisation a le devoir de déterminer son image de marque et se différencier sur le marché de la main-d'œuvre. Promouvoir son organisation comme un employeur de choix est une condition *sine qua non* à toute organisation désirant connaître du succès.