

ÉTUDE NATIONALE SUR LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DANS LE SECTEUR DES SPORTS

RÉSULTAT DU SONDAGE

Mai 2016

STRICTEMENT PRIVÉ ET CONFIDENTIEL

Les renseignements contenus dans le présent rapport sont strictement confidentiels et appartiennent à Mercer. Toute utilisation et/ou diffusion non autorisées de ce matériel est strictement interdite à moins d'avoir obtenu une permission explicite à l'avance et par écrit de la part de Mercer (Canada) limitée.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	2
Profil des participants	4
Résultats détaillés de la rémunération	6
Pratiques de rémunération	28
Politiques et pratiques supplémentaires	35
Analyse historique	43
Résultats supplémentaires – Base de données repère de Mercer	46
Annexes	
• A – Non-participants	50
• B – Capsules de poste repère	51
• C – Capsules de poste repère BDM	55

INTRODUCTION

- Mercer (Canada) Ltée a été embauchée par le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien, Sport Canada, À nous le podium et le Conseil des Jeux du Canada pour réaliser une étude nationale sur la rémunération des organismes nationaux de sports (ONS), fédérations nationales de sports (FNS) et des organismes multisports (OMS).
- On a élaboré un sondage que l'on a distribué à 82 FNS/ONS/OMS afin de recueillir des renseignements sur la rémunération pour 19 postes repères ainsi que pour diverses pratiques en matière d'avantages sociaux, de régimes de retraite, d'avantages indirects, de perfectionnement professionnel, d'heures supplémentaires et de congés.
- Les participants avaient du 2 mars au 15 avril 2016 pour répondre au sondage.
- Des 82 organismes ciblés, 74 ont participé, ce qui représente un taux de participation de 90,2 %
- Ce rapport présente les résultats en détail de l'étude et compare les résultats nationaux à ceux de l'étude précédente réalisée en 2012. Enfin, des renseignements supplémentaires qui proviennent des bases de données de rémunération qui appartiennent à Mercer, sont présentés à titre de référence supplémentaire.
- Mercer tient à remercier le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien, Sport Canada, À nous le podium et le Conseil des Jeux du Canada pour le soutien qu'ils lui ont fourni pour ce projet.

INTRODUCTION

- Pour toute question relative aux renseignements contenus dans le présent rapport ou pour savoir comment votre organisme peut optimiser ses rémunérations globales, prière de communiquer avec :

Ian Cullwick
Partenaire
55, rue Metcalfe, bureau 550
Ottawa (Ontario) K1P 6L5
613 760-2975
ian.cullwick@mercer.com

Elizabeth English
Directrice
120, boul. Bremner, bureau 800
Toronto (Ontario) M5J 0A8
416 868-2812
elizabeth.english@mercer.com

Jason Sachs
Analyste principal
55, rue Metcalfe, bureau 550
Ottawa (Ontario) K1P 6L5
613 760-2922
jason.sachs@mercer.com

PROFIL DES PARTICIPANTS

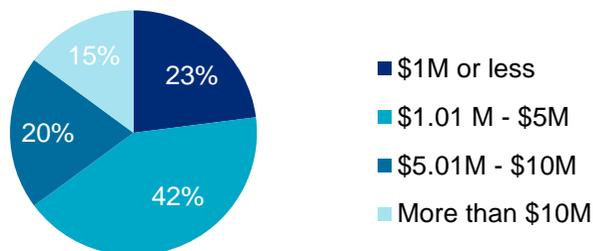
- Les 74 organismes suivants ont participé au sondage. De ceux énumérés, 50 sont des ONS/FNS et 24 sont des OMS (voir l'annexe A pour obtenir la liste des organismes qui n'ont pas participé).

• Alpine Canada Alpin	• Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique	• Centre canadien multisport - Atlantique	• Gymnastics Canada Gymnastique	• Olympiques spéciaux Canada
• Archery Canada Tir à l'arc	• Sports Aveugles Canada (Goalball)	• Centre canadien multisport - Manitoba	• Institut national du sport du Québec	• Patinage de vitesse Canada
• ATHLETESCAN	• Fédération canadienne de ballon sur glace	• Centre canadien multisport - Saskatchewan	• Judo Canada	• Centre de règlement des différends sportifs du Canada
• Athlétisme Canada	• Centre canadien pour l'éthique dans le sport	• Institut canadien du sport - Calgary	• Karaté Canada	• Le sport c'est pour la vie
• Badminton Canada	• Association canadienne de sports pour paralytiques cérébraux (Boccia)	• Institut canadien du sport - Ontario	• Luge Canada	• Centre de documentation pour le sport
• Biathlon Canada	• Association cycliste canadienne	• Institut canadien du sport - Pacifique	• Motivate Canada	• Squash Canada
• Bobsleigh Canada Skeleton	• Fédération canadienne de baseball amateur	• Fédération canadienne des Dix-Quilles	• À nous le podium	• Synchro Canada
• Bowls Canada Boulingrin	• Fédération canadienne d'escrime	• Canoe Kayak Canada	• ParticipAction	• Table Tennis Canada Tennis de table
• Boxe Canada	• Association canadienne de ski acrobatique	• Association canadienne des entraîneurs	• Éducation physique et santé Canada	• Taekwondo Canada
• Canada Basketball	• Sport interuniversitaire canadien	• Jeux du Commonwealth Canada	• Ringette Canada	• Tennis Canada
• Conseil des Jeux du Canada	• Association canadienne de crosse	• Ski de fond Canada	• Rowing Canada Aviron	• Volleyball Canada
• Canada Snowboard	• Comité olympique canadien	• Diving Plongeon Canada	• Rugby Canada	• Water Polo Canada
• Association canadienne des 5 quilles	• Comité paralympique canadien	• Equine Canada Hippique	• Voile Canada	• Ski nautique et planche Canada
• Association canadienne de Softball Amateur	• Association canadienne de racquetball	• Hockey sur gazon Canada	• Fédération de tir du Canada	• Basketball en fauteuil roulant Canada
	• Association canadienne de soccer	• Golf Canada	• Patinage Canada	• Wrestling Canada Lutte

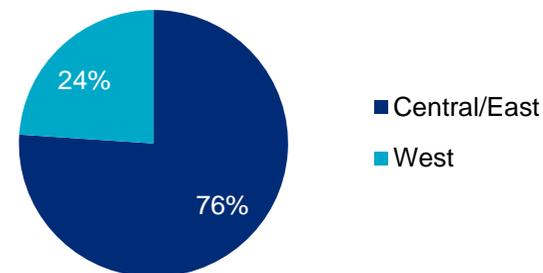
PROFIL DES PARTICIPANTS

- Les graphiques suivants présentent le profil des 74 participants par budget d'exploitation, par pourcentage de revenus autogénérés, par région et par nombre d'employés :

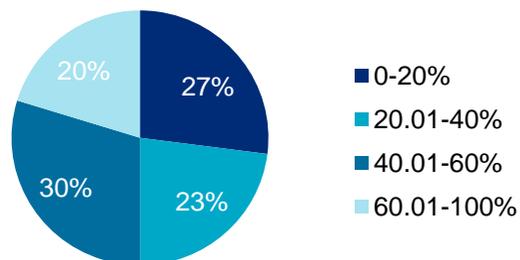
Par budget d'exploitation



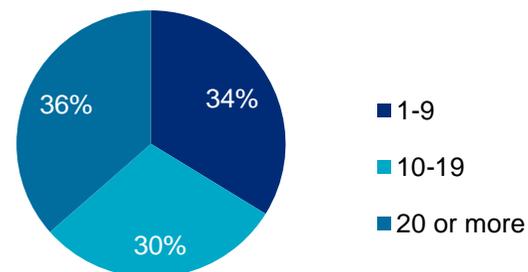
Par région*



Par pourcentage de budget d'exploitation autogénéré

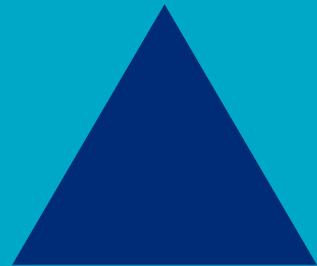


Par nombre total d'employés



* La région du centre-est comprend l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse; la région de l'ouest comprend la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE LA RÉMUNÉRATION



DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ SURVOL

- Les données du sondage ont été recueillies pour les 19 postes repères suivants. Tous les postes se trouvent au niveau national (voir l'annexe B pour obtenir les capsules de poste repère) :

Poste de référence	Nbre d'observations (n)
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte	48
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil de gouvernance / d'exploitation	21
Chef de l'exploitation	16
Événements, marketing et communications – Directeur	22
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	28
Événements, marketing et communications – Coordonnateur	28
Directeur/gestionnaire du développement des affaires	22
Finance et administration – Directeur	21
Finance et administration – Gestionnaire	31
Finance et administration – Coordonnateur	25
Fonction technique / haute performance – Directeur	44
Fonction technique / haute performance – Gestionnaire	29
Fonction technique / haute performance – Coordonnateur	23
Directeur du développement de programme	38
Coordonnateur de programme	42
Entraîneur de l'équipe nationale	32
Analyste de la performance	11
Adjoint de direction	23
Adjoint administratif	30

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ

SURVOL

- Remarque : La confidentialité des données des participants a été prioritaire tout au cours du processus et les données propres à un organisme ne seront divulguées en aucune circonstance.
- Toutes les données recueillies au cours de cette étude ont été passées en revue afin de déceler les erreurs et les valeurs aberrantes avant d'être analysées. Toutes les données présentées sont actuelles en date du 1^{er} mars 2016.
- Lorsqu'il n'y avait pas suffisamment de points de données pour présenter les statistiques du marché, le symbole « - » sera utilisé. Mercer nécessite un minimum parmi les points de données suivants afin de présenter les statistiques du marché :

Statistique	Nombre minimum de points de données
Moyenne	3
50 ^e centile	4
25 ^e /75 ^e centile	5

- Remarque : Bien que le Comité olympique canadien soit l'organisme qui ait coordonné cette entreprise, il n'est pas le propriétaire des données. Les réponses distinctes ont été traitées en toute confidentialité pendant toute la période et ne seront divulguées à aucune partie en aucune circonstance.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ CHEF DE LA DIRECTION / DIRECTEUR EXÉCUTIF – CONSEIL FONCTIONNANT SELON UNE POLITIQUE DE GOUVERNANCE / GOUVERNANCE STRICTE

Chief Executive Officer (CEO)/ Executive Director - Policy Governance/Strictly Governance Board

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	48	149.0	103.0	132.0	175.8	12	121.8	140.6	161.0	48	161.6	107.6	135.5	176.3
Location														
<i>West</i>	10	130.5	96.1	132.6	141.3	2	--	--	--	10	149.1	107.2	136.1	163.9
<i>Central/East</i>	38	153.9	110.6	132.0	179.5	10	121.5	141.7	163.5	38	164.9	113.1	135.5	186.0
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	7	91.5	70.8	93.8	101.5	2	--	--	--	7	91.6	71.1	93.8	101.5
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	18	122.3	100.1	122.5	131.5	4	93.8	110.5	127.4	18	131.6	102.4	125.6	131.5
<i>\$5.01M - \$10M</i>	15	157.4	133.5	144.7	176.5	4	128.0	147.9	167.7	15	164.7	147.7	160.0	177.5
<i>More than \$10M</i>	8	243.7	240.0	255.1	264.8	2	--	--	--	8	284.8	251.6	285.0	341.3
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	13	131.5	124.0	130.0	139.0	4	113.5	126.5	140.2	13	135.8	125.0	130.3	148.8
<i>20.01% - 40%</i>	10	134.3	105.0	137.5	155.5	3	126.3	152.1	175.9	10	140.3	106.8	137.5	155.5
<i>40.01% - 60%</i>	14	143.3	85.0	131.0	201.3	3	102.1	113.7	127.5	14	155.1	102.3	131.0	201.3
<i>More than 60%</i>	11	190.3	117.5	150.0	268.2	2	--	--	--	11	219.8	127.3	150.0	323.0
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	9	96.0	67.0	100.0	103.0	2	--	--	--	9	97.1	73.7	100.0	103.0
<i>10 - 19</i>	10	144.7	112.9	128.1	139.8	3	115.4	135.5	157.8	10	163.0	113.4	135.0	162.3
<i>20 or more</i>	24	170.9	131.5	152.4	213.3	7	133.0	155.4	179.0	24	182.3	131.5	157.6	213.3

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ

CHEF DE LA DIRECTION / DIRECTEUR EXÉCUTIF – CONSEIL DE GOUVERNANCE / D'EXPLOITATION

Chief Executive Officer (CEO)/ Executive Director – Governance and Operational Board

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	21	106.1	76.5	92.0	106.8	2	--	--	--	21	111.3	77.5	92.7	106.8
Location														
<i>West</i>	4	106.8	--	107.5	--	0	--	--	--	4	115.2	--	114.5	--
<i>Central/East</i>	17	106.0	80.0	92.0	100.0	2	--	--	--	17	110.3	80.0	92.7	100.0
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	7	77.7	72.1	76.5	85.0	0	--	--	--	7	78.3	73.5	77.5	85.0
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	11	96.9	88.0	92.9	103.4	2	--	--	--	11	99.3	91.5	92.9	103.4
<i>\$5.01M - \$10M</i>	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>More than \$10M</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	5	99.0	92.0	95.0	96.0	1	--	--	--	5	101.8	92.0	95.0	96.0
<i>20.01% - 40%</i>	5	115.5	76.5	91.0	140.0	0	--	--	--	5	127.4	77.5	91.0	159.6
<i>40.01% - 60%</i>	7	91.7	80.0	90.0	103.4	0	--	--	--	7	93.2	82.5	92.7	103.4
<i>More than 60%</i>	4	128.7	--	86.5	--	1	--	--	--	4	134.5	--	86.5	--
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	8	83.3	75.4	82.5	93.7	1	--	--	--	8	84.4	76.1	86.3	93.7
<i>10 - 19</i>	10	94.3	78.8	91.5	98.8	1	--	--	--	10	96.6	78.8	91.5	98.8
<i>20 or more</i>	3	206.7	--	--	--	0	--	--	--	3	231.9	--	--	--

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ CHEF DE L'EXPLOITATION

Chief Operating Officer (COO)

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	16	122.3	94.6	117.5	150.0	5	101.7	118.8	135.9	16	128.8	94.6	118.7	151.4
Location														
<i>West</i>	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>Central/East</i>	14	124.4	98.4	117.5	150.0	5	101.7	118.8	135.9	14	130.3	98.4	118.7	150.0
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	4	96.3	--	82.5	--	1	--	--	--	4	98.9	--	85.3	--
<i>\$5.01M - \$10M</i>	6	125.8	111.3	117.5	132.9	3	102.9	121.4	139.9	6	127.8	115.6	118.7	136.6
<i>More than \$10M</i>	6	136.2	108.5	147.7	150.0	1	--	--	--	6	149.7	109.6	152.8	171.6
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	3	98.3	--	--	--	3	95.8	110.8	125.9	3	99.1	--	--	--
<i>20.01% - 40%</i>	2	--	--	--	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>40.01% - 60%</i>	6	113.2	91.5	103.1	136.5	0	--	--	--	6	117.4	91.5	105.6	145.4
<i>More than 60%</i>	5	145.1	150.0	150.0	150.0	1	--	--	--	5	159.3	150.0	150.0	177.0
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
<i>10 - 19</i>	2	--	--	--	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>20 or more</i>	14	123.7	98.4	117.5	148.8	4	108.4	127.3	146.2	14	131.1	98.4	118.7	154.1

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ÉVÉNEMENT, MARKETING ET COMMUNICATIONS – DIRECTEUR

Events, Marketing and Communications – Director

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	22	94.4	76.3	90.9	99.5	6	80.5	94.3	109.1	22	99.1	79.8	92.3	106.1
Location														
<i>West</i>	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>Central/East</i>	20	94.9	74.4	90.9	99.0	6	80.5	94.3	109.1	20	98.5	78.6	92.3	104.2
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	5	74.6	67.5	85.0	85.7	1	--	--	--	5	74.6	67.5	85.0	85.7
<i>\$5.01M - \$10M</i>	7	92.6	85.0	91.8	99.9	1	--	--	--	7	93.7	85.9	92.7	102.4
<i>More than \$10M</i>	9	112.5	96.8	98.0	125.0	4	79.3	94.7	110.1	9	123.0	96.8	103.2	130.0
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	4	74.7	--	82.5	--	0	--	--	--	4	74.7	--	82.5	--
<i>20.01% - 40%</i>	5	93.1	90.0	91.8	97.4	2	--	--	--	5	94.8	91.8	92.7	103.2
<i>40.01% - 60%</i>	7	85.0	76.6	96.8	98.9	1	--	--	--	7	90.0	76.6	96.8	102.4
<i>More than 60%</i>	6	119.7	78.9	111.5	153.5	3	75.7	94.2	112.7	6	129.4	85.3	113.5	153.5
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
<i>10 - 19</i>	4	87.0	--	85.3	--	2	--	--	--	4	88.5	--	85.3	--
<i>20 or more</i>	16	93.5	74.4	94.3	100.5	4	80.8	97.6	115.8	16	96.5	78.6	94.7	108.1

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ÉVÉNEMENT, MARKETING ET COMMUNICATIONS – GESTIONNAIRE

Events, Marketing and Communications – Manager

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	28	61.7	54.8	62.5	65.4	8	53.5	62.4	71.8	28	63.0	54.9	64.0	67.9
Location														
<i>West</i>	8	59.5	59.5	60.0	64.0	1	--	--	--	8	59.5	59.5	60.0	64.0
<i>Central/East</i>	20	62.6	53.5	63.4	66.9	7	53.8	63.4	73.5	20	64.4	54.0	66.9	69.5
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	10	58.6	50.5	56.5	63.8	2	--	--	--	10	58.6	50.5	56.5	63.8
<i>\$5.01M - \$10M</i>	8	62.0	60.0	62.0	64.7	2	--	--	--	8	63.2	60.0	64.0	66.9
<i>More than \$10M</i>	8	69.2	63.7	65.0	70.1	4	56.3	66.9	77.5	8	72.4	66.6	68.3	80.1
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	10	57.9	51.3	60.0	64.0	1	--	--	--	10	58.8	51.3	62.0	64.8
<i>20.01% - 40%</i>	4	61.7	--	61.1	--	3	54.3	59.9	67.1	4	63.0	--	63.4	--
<i>40.01% - 60%</i>	5	55.4	52.1	54.0	60.0	0	--	--	--	5	55.5	52.1	54.6	60.0
<i>More than 60%</i>	9	69.5	65.0	66.6	80.4	4	55.1	67.4	79.6	9	71.8	67.0	69.0	80.4
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
<i>10 - 19</i>	12	57.4	49.5	56.5	62.6	2	--	--	--	12	58.6	49.5	56.5	65.5
<i>20 or more</i>	14	66.3	60.7	64.5	67.0	6	54.2	64.0	74.6	14	66.8	60.7	65.9	68.6

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ÉVÉNEMENT, MARKETING ET COMMUNICATIONS – COORDONNATEUR

Events, Marketing and Communications – Coordinator

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	28	46.4	40.0	44.7	47.8	16	38.7	44.6	50.8	28	46.7	40.0	44.7	47.8
Location														
<i>West</i>	8	54.9	40.0	48.2	59.8	4	44.1	48.9	54.0	8	54.9	40.0	48.2	59.8
<i>Central/East</i>	20	43.0	40.0	44.2	45.4	12	36.9	43.1	49.7	20	43.4	40.0	44.2	46.6
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	14	45.2	40.0	44.5	47.9	7	39.2	44.4	50.4	14	45.2	40.0	44.5	47.9
<i>\$5.01M - \$10M</i>	7	53.1	42.6	46.5	49.9	4	41.8	48.6	55.4	7	53.1	42.6	46.5	49.9
<i>More than \$10M</i>	7	42.1	40.0	40.0	44.7	5	35.6	41.6	47.6	7	43.2	41.2	44.0	44.7
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	8	47.3	38.8	48.3	52.7	4	44.6	51.2	57.3	8	47.3	38.8	48.3	52.7
<i>20.01% - 40%</i>	6	42.0	40.0	40.1	43.8	4	36.2	41.7	48.0	6	42.4	40.0	41.3	44.4
<i>40.01% - 60%</i>	8	51.3	40.0	46.3	48.5	4	37.4	41.4	46.6	8	51.3	40.0	46.3	48.5
<i>More than 60%</i>	6	43.1	41.0	44.2	44.8	4	36.6	43.9	51.2	6	44.0	44.0	44.2	44.8
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	4	50.0	--	49.0	--	2	--	--	--	4	50.0	--	49.0	--
<i>10 - 19</i>	8	42.3	38.8	40.0	41.3	4	35.5	40.0	45.1	8	42.6	38.8	40.0	43.1
<i>20 or more</i>	13	48.0	40.0	45.0	46.5	9	36.8	43.0	49.8	13	48.2	40.0	45.0	46.8

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ DIRECTEUR/GESTIONNAIRE DU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Business Development Director/Manager

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	22	94.4	68.2	76.5	114.2	6	60.0	72.5	85.5	22	98.6	68.9	80.5	114.2
Location														
<i>West</i>	4	80.7	--	84.0	--	0	--	--	--	4	80.7	--	84.0	--
<i>Central/East</i>	18	97.5	68.2	76.5	117.1	6	60.0	72.5	85.5	18	102.5	68.9	80.5	139.2
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	6	90.8	58.3	68.9	78.8	1	--	--	--	6	90.8	58.3	68.9	78.8
<i>\$5.01M - \$10M</i>	10	101.1	70.4	97.5	114.2	4	65.7	80.0	95.1	10	103.7	76.2	97.5	114.2
<i>More than \$10M</i>	5	96.0	75.0	78.0	117.9	1	--	--	--	5	108.8	78.8	81.1	147.3
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	7	76.7	49.5	75.0	102.7	2	--	--	--	7	80.4	60.0	79.9	102.7
<i>20.01% - 40%</i>	5	85.1	59.5	68.9	102.1	2	--	--	--	5	90.7	59.5	68.9	102.1
<i>40.01% - 60%</i>	6	103.3	69.2	75.8	139.9	0	--	--	--	6	103.3	69.2	75.8	139.9
<i>More than 60%</i>	4	124.0	--	97.9	--	2	--	--	--	4	133.1	--	114.2	--
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
<i>10 - 19</i>	8	90.5	51.8	62.4	104.7	1	--	--	--	8	97.3	52.5	74.9	111.7
<i>20 or more</i>	12	96.2	69.0	76.5	113.1	5	62.9	77.0	91.7	12	96.7	69.0	79.9	113.1

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ FINANCE ET ADMINISTRATION – DIRECTEUR

Finance and Administration – Director

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	21	99.2	81.4	92.3	105.0	5	91.0	104.5	118.2	21	103.1	82.5	96.4	105.9
Location														
West	4	85.1	--	84.3	--	0	--	--	--	4	85.1	--	84.3	--
Central/East	17	102.5	81.4	96.4	115.0	5	91.0	104.5	118.2	17	107.4	86.3	101.2	115.0
Operating Budget														
\$1M or less	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
\$1.01 M - \$5M	3	72.2	--	--	--	0	--	--	--	3	72.2	--	--	--
\$5.01M - \$10M	9	89.6	82.5	86.6	96.4	2	--	--	--	9	90.7	82.5	86.6	98.9
More than \$10M	9	117.7	92.3	115.0	127.7	3	94.0	106.0	116.8	9	125.9	101.2	115.0	132.0
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	5	79.5	78.0	80.0	82.5	0	--	--	--	5	79.5	78.0	80.0	82.5
20.01% - 40%	4	88.2	--	89.4	--	2	--	--	--	4	90.5	--	92.7	--
40.01% - 60%	5	92.4	92.0	96.4	101.2	0	--	--	--	5	92.4	92.0	96.4	101.2
More than 60%	7	124.3	105.6	120.0	133.8	3	91.3	108.8	124.5	7	134.8	110.5	127.7	136.0
Number of Employees														
Fewer than 10	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
10 - 19	2	--	--	--	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--
20 or more	17	97.0	82.5	96.3	105.0	4	92.5	108.6	124.7	17	98.6	86.0	96.4	105.9

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ FINANCE ET ADMINISTRATION – GESTIONNAIRE

Finance and Administration – Manager

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	31	63.2	55.5	63.2	71.3	15	53.3	61.1	69.1	31	63.9	55.5	63.2	71.3
Location														
<i>West</i>	6	63.6	59.0	62.0	65.3	3	56.4	64.4	72.0	6	63.6	59.0	62.0	65.3
<i>Central/East</i>	25	63.1	50.0	63.2	72.7	12	52.5	60.2	68.4	25	63.9	52.5	63.2	72.7
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	3	63.8	--	--	--	2	--	--	--	3	63.9	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	14	57.2	46.9	54.4	64.8	5	44.4	49.7	55.9	14	57.7	48.3	55.6	65.2
<i>\$5.01M - \$10M</i>	8	65.5	61.5	65.4	68.5	6	55.3	66.0	76.8	8	65.6	62.4	65.4	68.5
<i>More than \$10M</i>	6	73.7	60.8	75.6	79.1	2	--	--	--	6	75.9	61.1	77.1	79.5
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	8	63.4	61.2	65.4	68.5	6	56.2	62.9	69.1	8	63.6	62.1	65.7	68.5
<i>20.01% - 40%</i>	5	66.0	59.4	60.0	73.7	3	51.9	60.2	70.1	5	66.0	59.4	60.3	73.7
<i>40.01% - 60%</i>	10	56.3	48.5	57.5	63.8	3	49.7	58.9	69.1	10	57.0	49.9	57.5	63.8
<i>More than 60%</i>	8	69.8	54.5	75.6	81.3	3	52.7	60.5	68.3	8	71.4	54.5	77.1	81.3
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	7	53.2	47.5	50.0	59.4	3	53.3	57.6	61.9	7	54.2	49.5	52.5	59.5
<i>10 - 19</i>	8	64.9	59.1	65.7	72.0	3	44.7	50.5	57.4	8	65.0	59.1	66.0	72.0
<i>20 or more</i>	14	64.4	58.9	63.0	72.2	8	56.1	66.1	76.7	14	64.7	58.9	63.6	72.2

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ FINANCE ET ADMINISTRATION – COORDONNATEUR

Finance and Administration – Coordinator

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	25	44.8	40.0	43.6	49.9	12	36.8	42.4	48.2	25	45.0	40.0	44.9	49.9
Location														
<i>West</i>	5	46.4	42.6	47.5	50.0	1	--	--	--	5	46.4	42.6	47.5	50.0
<i>Central/East</i>	20	44.5	40.0	43.3	49.1	11	36.4	42.2	48.3	20	44.7	40.0	43.9	49.1
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	8	45.5	40.0	45.3	49.4	2	--	--	--	8	45.5	40.0	45.3	49.4
<i>\$5.01M - \$10M</i>	10	45.3	41.6	46.3	50.0	5	35.9	42.2	48.7	10	45.4	41.6	46.3	50.0
<i>More than \$10M</i>	7	43.4	40.0	43.0	44.2	5	37.2	42.1	46.9	7	44.0	40.8	43.0	45.6
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	6	48.2	43.8	48.8	51.5	2	--	--	--	6	48.3	43.8	48.8	51.5
<i>20.01% - 40%</i>	6	46.1	43.2	46.2	49.6	3	36.7	41.1	46.1	6	46.5	43.8	47.5	49.6
<i>40.01% - 60%</i>	6	42.6	40.0	41.5	44.5	1	--	--	--	6	42.6	40.0	41.5	44.5
<i>More than 60%</i>	7	42.9	38.3	40.0	48.1	6	36.2	43.5	50.9	7	43.1	38.3	41.6	48.1
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	2	--	--	--	--	2	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>10 - 19</i>	6	45.5	43.2	45.6	48.4	1	--	--	--	6	45.9	43.8	46.9	48.4
<i>20 or more</i>	16	45.1	40.0	43.9	50.0	8	35.2	41.6	48.4	16	45.2	40.0	43.9	50.0

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ

FONCTION TECHNIQUE / HAUTE PERFORMANCE – DIRECTEUR

Technical/High-Performance – Director

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	44	107.5	80.0	101.4	126.0	14	76.8	90.9	106.3	44	110.9	80.2	101.4	126.0
Location														
<i>West</i>	11	107.4	91.3	100.0	110.0	2	--	--	--	11	107.4	91.3	100.0	110.0
<i>Central/East</i>	33	107.6	80.0	103.9	129.0	12	75.0	89.4	105.1	33	112.0	80.0	103.9	129.0
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	4	52.3	--	52.5	--	0	--	--	--	4	52.3	--	52.5	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	16	96.9	78.3	95.8	111.8	5	65.6	75.3	87.4	16	97.1	78.8	95.8	111.8
<i>\$5.01M - \$10M</i>	16	114.5	98.8	105.0	121.0	7	88.5	105.6	123.4	16	117.1	98.8	107.5	121.0
<i>More than \$10M</i>	8	142.5	117.1	134.0	165.2	2	--	--	--	8	155.3	117.1	140.7	218.8
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	14	110.8	96.3	112.5	127.4	2	--	--	--	14	112.9	96.3	113.7	127.4
<i>20.01% - 40%</i>	8	104.6	69.5	100.0	109.7	3	84.0	98.5	115.0	8	104.6	69.5	100.0	109.7
<i>40.01% - 60%</i>	13	104.3	80.0	95.5	102.2	4	80.0	94.2	109.8	13	104.3	80.0	95.5	102.2
<i>More than 60%</i>	9	109.8	68.0	105.0	133.0	5	60.4	73.6	87.7	9	122.7	68.0	115.5	146.3
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	5	59.0	48.0	52.0	53.0	1	--	--	--	5	59.0	48.0	52.0	53.0
<i>10 - 19</i>	10	97.0	79.6	91.5	107.6	2	--	--	--	10	99.8	80.1	91.5	107.6
<i>20 or more</i>	24	121.2	95.8	107.5	130.0	10	83.2	99.3	116.0	24	122.3	95.8	112.8	130.5

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ FONCTION TECHNIQUE / HAUTE PERFORMANCE – GESTIONNAIRE

Technical/High-Performance – Manager

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	29	70.0	55.8	65.6	76.2	9	62.4	71.5	191.7	29	71.2	55.8	65.6	76.2
Location														
<i>West</i>	5	72.5	69.0	73.0	80.0	2	--	--	--	5	72.5	69.0	73.0	80.0
<i>Central/East</i>	24	69.5	55.6	65.0	73.9	7	63.8	73.7	226.1	24	71.0	55.6	65.0	73.9
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	2	--	--	--	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	12	59.9	54.3	55.4	66.6	3	58.5	65.3	70.8	12	60.1	54.3	55.4	66.6
<i>\$5.01M - \$10M</i>	11	75.6	64.6	73.1	84.4	4	58.3	70.7	333.9	11	76.2	65.0	73.1	84.4
<i>More than \$10M</i>	4	89.8	--	86.8	--	1	--	--	--	4	96.3	--	95.3	--
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	11	72.4	62.5	69.0	82.5	3	64.0	72.7	414.7	11	73.1	65.0	69.0	82.5
<i>20.01% - 40%</i>	6	69.4	57.9	68.6	75.4	3	51.9	60.2	70.1	6	69.4	57.9	68.6	75.4
<i>40.01% - 60%</i>	6	67.1	52.8	60.0	69.9	2	--	--	--	6	67.1	52.8	60.0	69.9
<i>More than 60%</i>	6	69.0	60.0	62.8	69.4	1	--	--	--	6	73.8	60.8	64.3	69.4
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	3	64.7	--	--	--	2	--	--	--	3	64.7	--	--	--
<i>10 - 19</i>	7	64.1	55.4	60.0	70.3	1	--	--	--	7	64.8	55.4	65.0	70.3
<i>20 or more</i>	15	72.0	62.1	65.6	78.1	6	64.2	74.7	252.6	15	72.2	62.1	65.6	78.1

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ FONCTION TECHNIQUE / HAUTE PERFORMANCE – COORDONNATEUR

Technical/High-Performance – Coordinator

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	23	50.0	42.5	50.0	54.0	12	42.0	48.4	54.9	23	50.4	42.5	50.0	54.0
Location														
<i>West</i>	6	54.5	47.0	53.5	62.2	2	--	--	--	6	54.5	47.0	53.5	62.2
<i>Central/East</i>	17	48.5	41.0	49.4	53.2	10	40.2	46.7	53.4	17	48.9	41.0	49.4	53.2
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	2	--	--	--	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	7	56.1	44.0	65.0	65.0	2	--	--	--	7	57.0	44.0	65.0	67.5
<i>\$5.01M - \$10M</i>	10	47.4	45.4	49.7	51.9	6	42.0	48.7	55.7	10	47.7	45.4	49.7	51.9
<i>More than \$10M</i>	4	43.7	--	42.5	--	3	34.3	41.8	49.3	4	43.7	--	42.5	--
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	9	53.3	45.0	54.0	65.0	4	48.9	54.9	60.0	9	53.6	45.0	54.0	65.0
<i>20.01% - 40%</i>	5	46.9	40.0	50.0	52.5	3	41.6	47.6	54.4	5	46.9	40.0	50.0	52.5
<i>40.01% - 60%</i>	4	53.7	--	51.5	--	1	--	--	--	4	55.2	--	51.5	--
<i>More than 60%</i>	5	44.3	41.0	43.9	46.5	4	35.4	43.4	51.7	5	44.3	41.0	43.9	46.5
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	3	61.9	--	--	--	2	--	--	--	3	63.8	--	--	--
<i>10 - 19</i>	6	51.7	41.7	50.0	62.0	1	--	--	--	6	52.1	41.7	50.0	62.0
<i>20 or more</i>	13	46.2	41.0	46.5	50.0	8	38.5	45.8	53.5	13	46.2	41.0	46.5	50.0

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMME

Director of Program Development

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	38	82.5	64.3	80.0	95.6	14	67.7	78.9	90.9	38	85.7	64.3	80.0	100.1
Location														
<i>West</i>	10	79.0	70.8	80.0	95.0	2	--	--	--	10	80.0	74.8	80.3	95.0
<i>Central/East</i>	28	83.7	63.0	79.2	97.0	12	67.3	79.1	91.6	28	87.7	63.1	79.2	102.3
Operating Budget														
<i>\$1M or less</i>	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
<i>\$1.01 M - \$5M</i>	14	62.8	49.8	60.7	77.5	5	55.1	62.6	70.9	14	63.9	49.8	62.3	80.0
<i>\$5.01M - \$10M</i>	15	95.5	76.7	92.0	111.3	6	75.8	90.6	106.3	15	96.5	76.7	92.0	111.3
<i>More than \$10M</i>	7	103.7	87.1	96.0	115.9	3	72.3	82.9	93.4	7	116.8	89.0	101.5	115.9
Self-Generated Operating Budget														
<i>20% or less</i>	10	91.7	69.3	91.8	111.9	3	67.4	79.4	91.5	10	93.0	70.3	91.8	111.9
<i>20.01% - 40%</i>	12	69.0	52.5	70.0	83.1	5	76.4	86.4	97.6	12	69.8	52.5	70.0	83.6
<i>40.01% - 60%</i>	9	80.1	70.0	80.0	82.0	2	--	--	--	9	81.9	70.0	80.0	82.0
<i>More than 60%</i>	7	95.6	70.1	85.0	115.9	4	58.9	71.9	84.8	7	107.3	70.1	85.0	115.9
Number of Employees														
<i>Fewer than 10</i>	5	55.8	48.0	55.0	65.0	1	--	--	--	5	56.9	48.0	60.5	65.0
<i>10 - 19</i>	9	69.8	45.0	57.4	80.0	3	64.2	69.5	76.0	9	72.2	45.0	57.4	80.0
<i>20 or more</i>	21	88.6	70.0	82.0	104.9	10	70.7	84.3	98.4	21	89.2	75.0	82.0	104.9

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ COORDONNATEUR DE PROGRAMME

Program Coordinator

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	42	47.4	36.4	46.3	51.5	17	37.8	44.2	50.9	42	48.6	37.3	47.1	51.5
Location														
West	7	49.1	46.2	48.0	53.5	3	39.6	44.0	48.0	7	49.3	46.2	48.0	54.3
Central/East	35	47.1	36.0	43.3	50.0	14	37.4	44.3	51.5	35	48.5	36.1	44.0	50.0
Operating Budget														
\$1M or less	3	37.3	--	--	--	1	--	--	--	3	37.3	--	--	--
\$1.01 M - \$5M	17	42.8	35.0	40.0	50.0	6	37.6	43.8	50.1	17	43.0	36.0	40.0	50.0
\$5.01M - \$10M	14	50.6	46.3	48.7	55.0	6	40.8	47.5	54.4	14	50.9	47.0	48.7	55.8
More than \$10M	8	55.6	41.4	49.3	53.0	4	35.4	42.6	50.2	8	60.9	43.2	50.2	54.2
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	12	49.2	44.0	48.7	55.0	4	41.5	48.1	54.2	12	49.5	44.7	48.7	55.3
20.01% - 40%	8	46.1	40.0	44.4	50.0	5	37.4	43.7	51.0	8	46.4	40.0	45.6	50.0
40.01% - 60%	13	44.8	35.0	43.3	52.0	2	--	--	--	13	45.2	36.0	43.3	52.0
More than 60%	9	50.2	35.0	41.0	47.2	6	36.5	43.9	51.3	9	54.4	35.0	41.0	48.4
Number of Employees														
Fewer than 10	6	39.7	35.0	35.0	44.2	3	35.9	41.4	46.5	6	40.3	35.0	36.6	45.0
10 - 19	10	42.0	35.8	40.8	48.3	2	--	--	--	10	42.5	35.8	41.6	48.5
20 or more	23	47.0	40.0	47.2	50.0	11	38.2	45.4	52.8	23	47.2	40.0	47.4	50.0

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ENTRAÎNEUR DE L'ÉQUIPE NATIONALE

National Team Coach

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	32	94.6	75.0	90.0	100.6	5	83.5	112.1	142.8	32	96.5	80.5	94.0	107.7
Location														
West	9	92.1	75.0	100.0	100.0	1	--	--	--	9	92.6	79.5	100.0	100.0
Central/East	23	95.6	77.5	90.0	101.3	4	81.8	113.9	148.5	23	98.0	80.8	90.0	107.8
Operating Budget														
\$1M or less	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
\$1.01 M - \$5M	17	86.9	75.0	85.0	100.0	1	--	--	--	17	87.9	80.8	85.0	100.0
\$5.01M - \$10M	7	98.8	91.5	100.0	100.0	2	--	--	--	7	100.2	91.5	100.0	105.0
More than \$10M	6	130.2	90.0	102.8	149.5	2	--	--	--	6	135.9	102.1	110.5	151.9
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	9	98.2	80.0	98.0	120.0	0	--	--	--	9	98.3	80.8	98.0	120.0
20.01% - 40%	7	86.7	85.0	100.0	100.0	1	--	--	--	7	86.7	85.0	100.0	100.0
40.01% - 60%	12	82.9	59.3	77.5	92.5	3	90.0	111.8	134.0	12	85.4	60.4	81.3	92.5
More than 60%	4	135.3	--	102.8	--	1	--	--	--	4	142.8	--	110.5	--
Number of Employees														
Fewer than 10	4	51.8	--	47.5	--	0	--	--	--	4	54.8	--	50.3	--
10 - 19	11	84.0	74.3	90.0	99.0	1	--	--	--	11	84.1	74.7	90.0	99.0
20 or more	13	108.5	85.0	100.0	103.0	4	89.3	120.0	153.1	13	111.0	85.0	100.0	110.0

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ANALYSTE DE LA PERFORMANCE

Performance Analyst

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	11	68.8	59.0	64.1	70.0	6	52.5	64.1	75.7	11	69.4	59.0	67.3	70.0
Location														
West	2	--	--	--	--	0	--	--	--	2	--	--	--	--
Central/East	9	68.2	58.0	64.1	70.0	6	52.5	64.1	75.7	9	68.9	58.0	67.3	70.0
Operating Budget														
\$1M or less	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
\$1.01 M - \$5M	1	--	--	--	--	1	--	--	--	1	--	--	--	--
\$5.01M - \$10M	7	75.5	65.3	70.0	76.6	3	54.1	65.8	77.5	7	75.7	65.9	70.0	76.6
More than \$10M	3	56.7	--	--	--	2	--	--	--	3	58.5	--	--	--
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	4	68.4	--	65.3	--	2	--	--	--	4	68.8	--	65.9	--
20.01% - 40%	2	--	--	--	--	2	--	--	--	2	--	--	--	--
40.01% - 60%	3	80.0	--	--	--	0	--	--	--	3	80.0	--	--	--
More than 60%	2	--	--	--	--	2	--	--	--	2	--	--	--	--
Number of Employees														
Fewer than 10	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
10 - 19	1	--	--	--	--	1	--	--	--	1	--	--	--	--
20 or more	10	69.3	58.5	65.3	70.0	5	51.0	64.1	77.2	10	69.6	58.5	65.9	70.0

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ADJOINT DE DIRECTION

Executive Assistant

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	23	54.4	45.3	51.3	60.0	8	41.6	48.4	54.9	23	54.8	45.3	52.0	60.0
Location														
West	4	50.2	--	53.0	--	1	--	--	--	4	50.2	--	53.0	--
Central/East	19	55.3	45.3	51.0	60.0	7	40.9	48.0	55.1	19	55.8	45.3	51.0	62.8
Operating Budget														
\$1M or less	0	--	--	--	--	0	--	--	--	0	--	--	--	--
\$1.01 M - \$5M	6	46.3	41.0	46.3	49.7	1	--	--	--	6	46.3	41.0	46.3	49.7
\$5.01M - \$10M	9	56.5	45.6	53.6	60.0	4	40.1	47.1	53.7	9	56.6	45.6	53.6	60.0
More than \$10M	8	58.2	51.2	55.2	61.4	3	45.8	51.2	56.6	8	59.3	51.8	56.1	65.6
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	5	46.8	41.7	45.0	53.6	3	42.3	48.8	54.6	5	47.0	42.5	45.0	53.6
20.01% - 40%	4	47.7	--	47.8	--	3	39.5	45.9	52.3	4	48.3	--	47.8	--
40.01% - 60%	7	57.8	49.3	52.0	68.4	0	--	--	--	7	57.8	49.3	52.0	68.4
More than 60%	7	60.3	54.7	60.0	62.8	2	--	--	--	7	61.2	54.7	60.0	65.8
Number of Employees														
Fewer than 10	1	--	--	--	--	0	--	--	--	1	--	--	--	--
10 - 19	3	52.1	--	--	--	1	--	--	--	3	52.9	--	--	--
20 or more	16	55.8	45.4	51.5	61.4	6	39.3	47.5	55.7	16	55.9	45.4	51.5	61.4

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

DONNÉES DÉTAILLÉES DU MARCHÉ ADJOINT ADMINISTRATIF

Administrative Assistant

	Actual Base Salary ¹					Formal Salary Range ²				Actual Total Cash Compensation (TCC) ³				
	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75	# of Orgs	Avg. Range Min	Avg. Range Mid	Avg. Range Max	# of Orgs	Avg.	P25	P50	P75
National	30	38.6	35.0	38.5	42.4	12	32.9	38.2	43.8	30	38.8	35.0	38.5	43.2
Location														
West	4	42.8	--	43.2	--	2	--	--	--	4	42.8	--	43.2	--
Central/East	26	38.0	34.3	38.1	41.8	10	32.7	38.2	44.2	26	38.2	34.6	38.1	41.8
Operating Budget														
\$1M or less	5	41.9	40.0	43.6	46.3	1	--	--	--	5	41.9	40.0	43.6	46.3
\$1.01 M - \$5M	10	37.7	33.9	36.9	43.8	4	33.5	37.5	42.2	10	37.7	33.9	36.9	43.8
\$5.01M - \$10M	9	38.8	36.0	38.0	39.0	5	31.2	37.5	44.3	9	38.9	36.0	38.0	39.0
More than \$10M	6	37.2	34.6	37.7	40.7	2	--	--	--	6	38.1	35.0	38.4	40.7
Self-Generated Operating Budget														
20% or less	6	40.6	35.8	40.8	44.6	4	34.1	38.7	43.2	6	40.8	35.8	40.8	44.6
20.01% - 40%	6	37.3	35.9	37.5	39.5	2	--	--	--	6	37.3	35.9	37.5	39.5
40.01% - 60%	10	37.9	33.9	37.4	40.9	3	33.9	38.0	42.8	10	37.9	33.9	37.4	40.9
More than 60%	8	39.0	35.9	38.9	43.2	3	31.7	38.2	44.8	8	39.7	37.0	38.9	45.3
Number of Employees														
Fewer than 10	7	39.7	34.3	40.0	44.9	2	--	--	--	7	39.7	34.3	40.0	44.9
10 - 19	5	35.6	30.2	35.0	38.8	2	--	--	--	5	35.6	30.2	35.0	38.8
20 or more	16	38.4	35.9	38.1	40.3	8	31.9	37.8	44.1	16	38.6	35.9	38.1	40.3

Notes:

(1) The actual base salary amount paid to incumbents. Number of observations represents the total number of organizations that provided data for this benchmark position.

(2) The average salary range minimum, mid-point, and maximum for only those organizations that have a formal salary range in place for matched positions. Not all organizations offer formal salary ranges; therefore, the number of observations may differ from actual base salary and total cash compensation. The salary range data does not identify what the actual incumbent(s) of the position is/are paid.

(3) The actual total cash compensation amount paid to incumbents. If any individual position received a short-term incentive/bonus pay-out, the TCC amount would be equivalent to STI plus base salary. Otherwise this amount is equivalent to base salary only. Total cash compensation does not include employer RRSP contributions, the monetary value of group benefits, or any other non-cash compensation components.

"--" indicates insufficient data to report.

PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION



PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

AUGMENTATION SALARIALE ANNUELLE

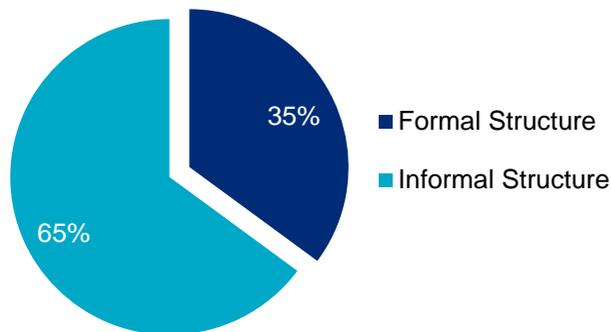
- Pour tous les postes repères, les organismes ont signalé une augmentation salariale de base moyenne de 2,1 % (y compris les augmentations de zéro pour cent) pour la période 2015-2016.
- Pour 2016-2017, on prévoit que les salaires augmenteront de 2,4 % (y compris les augmentations de zéro pour cent).

	Y compris 0 %	Sans 0 %
Augmentation salariale actuelle signalée pour 2015-2016	2,1 % (n=71)	2,5 % (n=58)
Augmentation salariale anticipée signalée pour 2016-2017	2,4 % (n=68)	2,8 % (n=58)

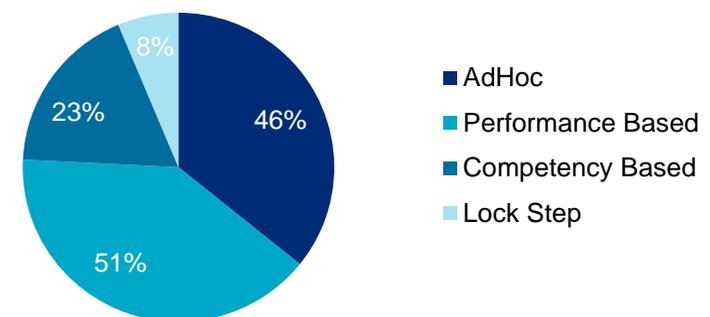
PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ÉVOLUTION SELON L'ÉCHELLE SALARIALE

- Plus d'un tiers (35 %) des organismes ont une structure salariale formelle en place.
- Les mécanismes basés sur la performance (51 %) et ad hoc (46 %) représentent les types de pratiques les plus populaires pour déterminer la progression selon l'échelle salariale. Remarque : Certains organismes disposent de plus d'un type de pratiques en place.

Usage d'une structure salariale formelle
(% des organismes; n=74)



Type d'ajustement salarial / de progression selon l'échelle salariale
(% d'organismes; n=74)

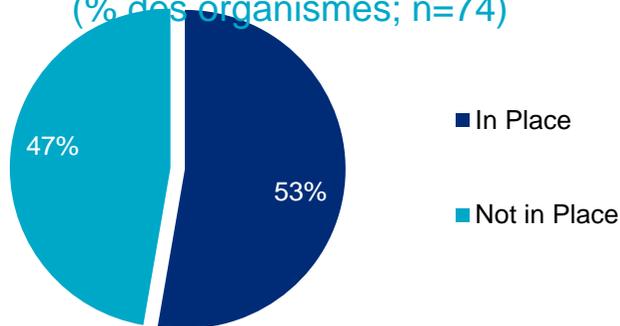


PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION INCITATIFS À COURT TERME / BONI

- Tout juste plus de la moitié (54 %) des organismes ayant répondu au sondage offre une forme quelconque d'incitatif à court terme ou de boni aux employés.
- Les résultats détaillés sur les incitatifs à court terme et les bonis sont présentés pour chacun des postes repères à la page suivante.

Prévalence des régimes d'incitatifs à court terme / de bonis

(% des organismes; n=74)



PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION INCITATIFS À COURT TERME / BONI

- L'admissibilité aux incitatifs à court terme et aux bonis moyens est présentée plus bas pour les postes repères :

	Nombre d'observations	Admissibilité aux incitatifs à court terme		Incitatifs à court terme / bonis moyens			
		Nbre	Nbre	%	Y compris 0 % Nbre	%	Sans 0 % Nbre
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte	48	27	56%	20	18,3 %	19	19,3 %
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil de gouvernance / d'exploitation	21	9	43%	8	8,4 %	8	8,4 %
Chef de l'exploitation	16	10	63%	9	8,5 %	8	9,5 %
Événements, marketing et communications – Directeur	22	10	45%	8	10,4 %	7	11,8 %
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	28	8	29%	7	8,0 %	6	9,3 %
Événements, marketing et communications – Coordonnateur	28	4	14%	3	6,7 %	3	6,7 %
Directeur / gestionnaire du développement des affaires	22	9	41%	7	16,0 %	6	18,7 %
Finance et administration – Directeur	21	9	43%	7	8,7 %	5	12,2 %
Finance et administration – Gestionnaire	31	8	26%	7	4,5 %	7	4,5 %
Finance et administration – Coordonnateur	25	5	20%	5	2,4 %	3	4,0 %

Remarque : Les répondants n'ont pas tous donné des chiffres d'incitatifs à court terme / bonis pour les postes admissibles aux bonis

PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION INCITATIFS À COURT TERME / BONI

- L'admissibilité aux incitatifs à court terme et aux bonis moyens est présentée plus bas pour les postes repères :

	Nombre d'observations	Admissibilité aux incitatifs à court terme		Incitatifs à court terme / bonis moyens			
	N ^{bre}	N ^{bre}	%	Y compris N ^{bre} 0 %	%	Sans N ^{bre} 0 %	%
Fonction technique / haute performance – Directeur	44	14	32 %	11	9,8 %	7	15,4 %
Fonction technique / haute performance – Gestionnaire	29	7	24 %	7	5,8 %	4	10,1 %
Fonction technique / haute performance – Coordonnateur	23	2	9 %	2	--	2	--
Directeur du développement de programme	38	10	26 %	7	13,7 %	6	16,0 %
Coordonnateur de programme	42	10	24 %	9	6,6 %	7	8,5 %
Entraîneur de l'équipe nationale	32	13	41 %	11	7,4 %	10	8,2 %
Analyste de la performance	11	5	45 %	4	2,8 %	3	3,7 %
Adjoint de direction	23	6	26 %	4	4,3 %	3	5,7 %
Adjoint administratif	30	7	23 %	5	3,2 %	3	5,3 %

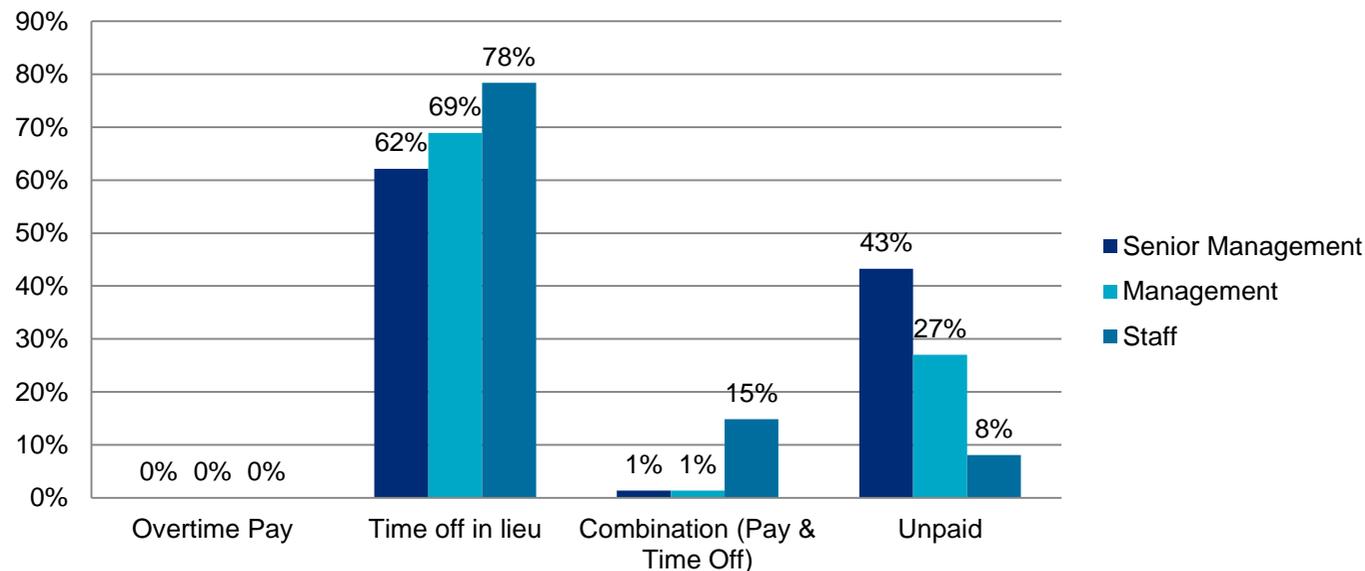
Remarque : Les répondants n'ont pas tous donné des chiffres d'incitatifs à court terme / bonis pour les postes admissibles aux bonis

PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

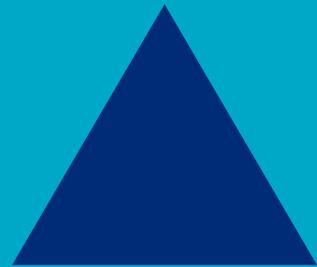
RÉMUNÉRATION POUR HEURES SUPPLÉMENTAIRES

- On a demandé aux participants d'indiquer le type de rémunération pour les heures supplémentaires (le cas échéant) offert à chacun des groupes d'employés.
- Les congés compensatoires représentent le type le plus populaire de rémunération offerte à tous les groupes d'employés : 62 % pour les cadres, 69 % pour les gestionnaires et 78 % pour le personnel.

Prévalence de la rémunération pour heures supplémentaires
(% des organismes; n=74)



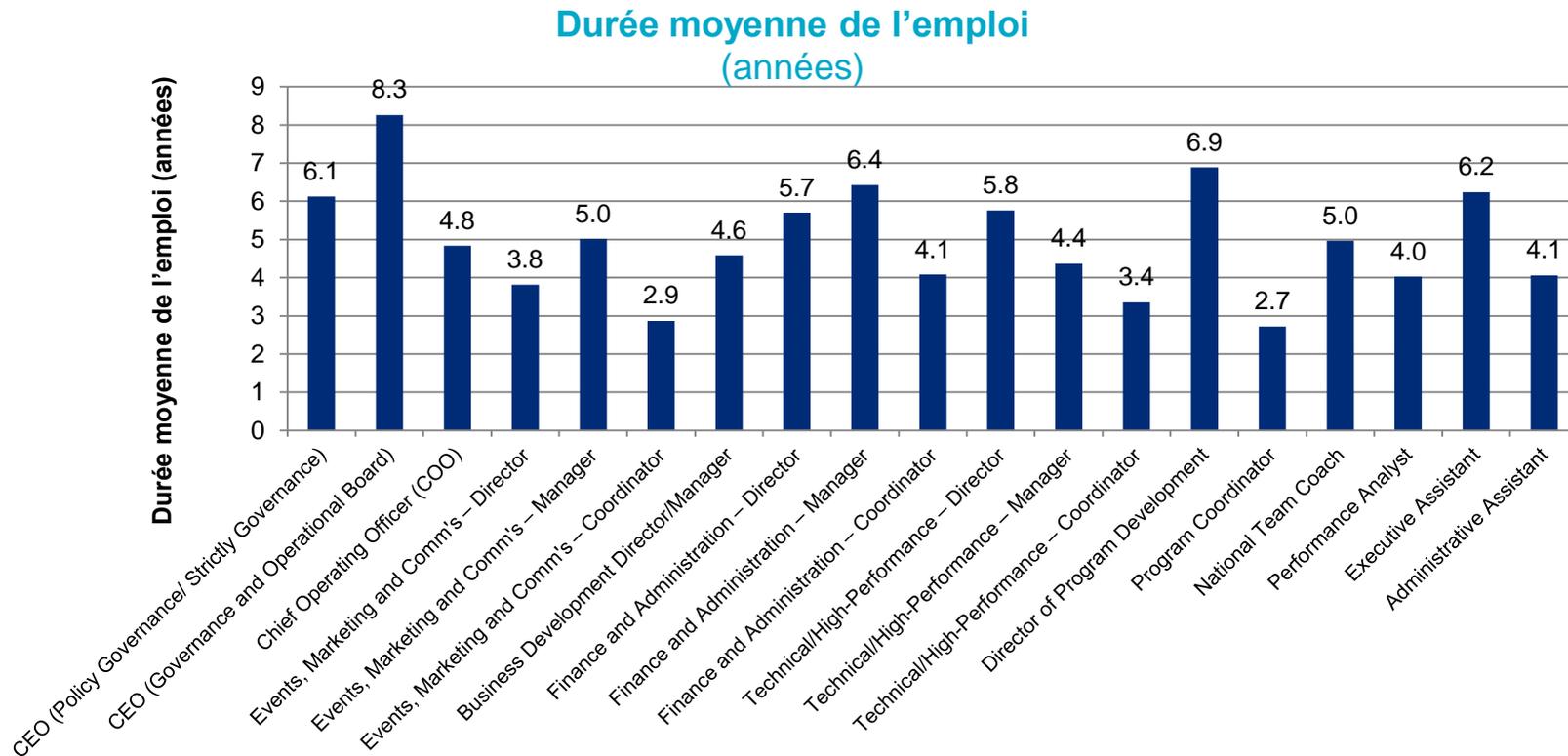
POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES



POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES

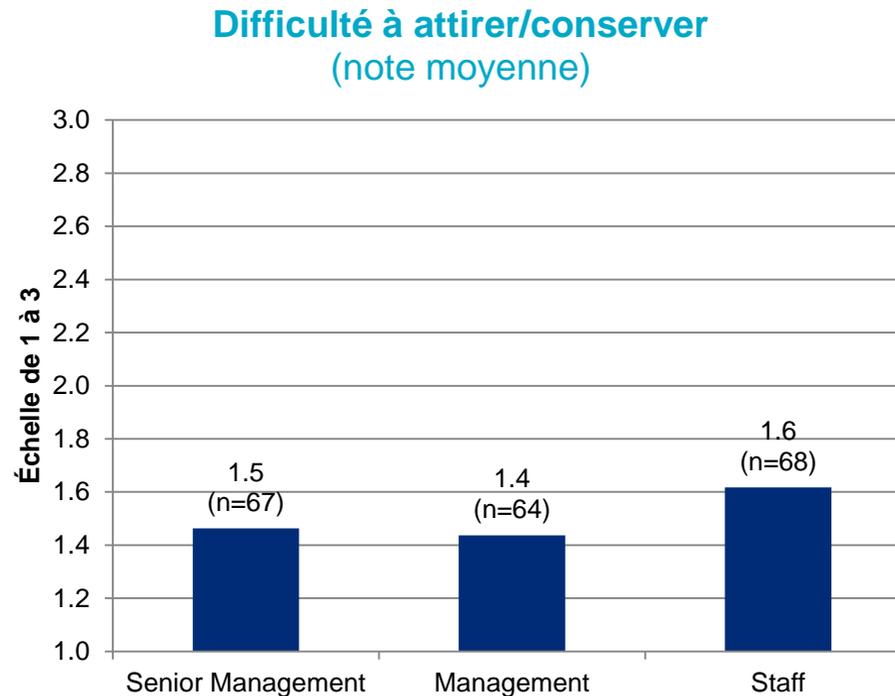
DURÉE MOYENNE DE L'EMPLOI

- La durée moyenne (en années) de l'emploi pour chacun des postes repères est présentée ci-dessous :



POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES ATTRAIT/RÉTENTION

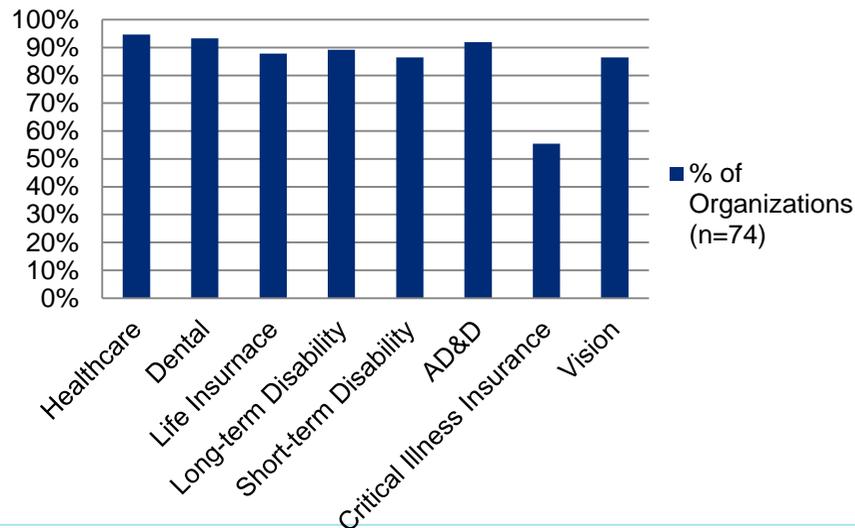
- Pour chacun des groupes d'employés, on a demandé aux participants d'évaluer le degré de difficulté lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver les employés. Une note de « 1 » indique aucune difficulté à attirer ou conserver, une note de « 2 » indique une certaine difficulté et une note de « 3 » indique une bonne difficulté.
- En moyenne, les répondants ont légèrement plus de difficulté à attirer/conserver les employés que les gestionnaires ou les cadres, mais en général, le degré de difficulté est faible.



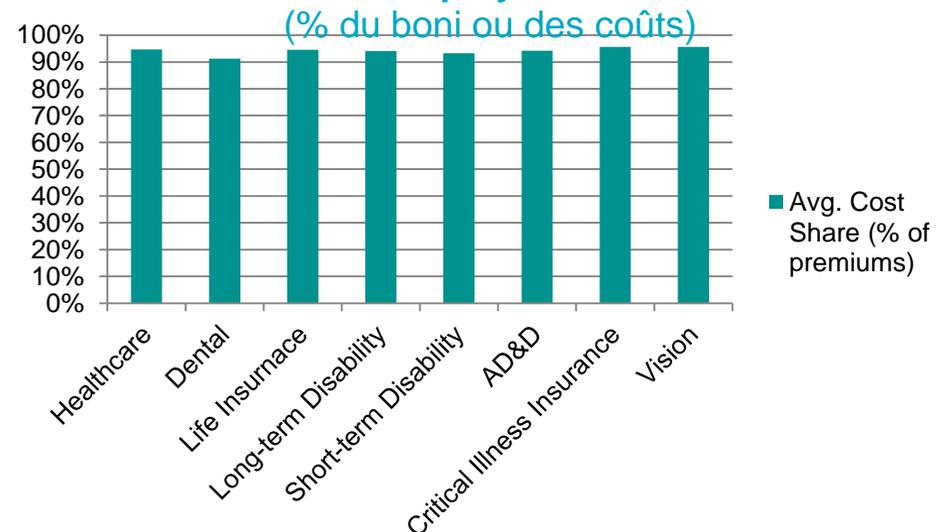
POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES AVANTAGES

- On a demandé aux répondants d'indiquer le type d'avantages qu'ils offrent en vertu de leur plan ainsi que la partie que paye l'employé pour chacun des avantages.
- La plupart des organismes offrent un ensemble complet d'avantages, l'assurance contre les maladies graves faisant exception, puisque seulement 55 % des organismes offrent ce type d'assurance.
- En moyenne, les organismes couvrent plus de 90 % de chacun des types d'avantages.
- Pour les frais de soins de santé, des organismes qui offrent la couverture, environ 86 % couvrent la totalité des coûts.

Régimes d'avantages



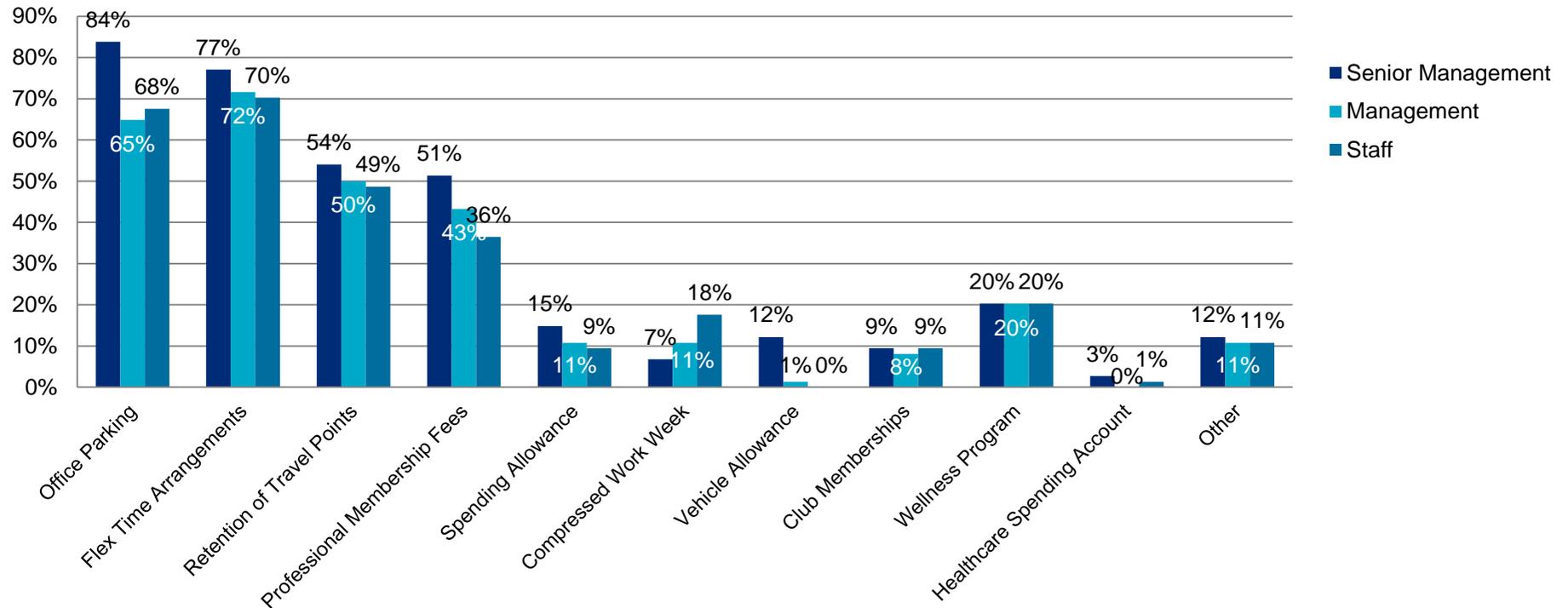
Partie moyenne que paient les employeurs



POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES AVANTAGES INDIRECTS

- Le tableau qui suit présente la prévalence des avantages indirects pour tous les organismes répondants.
- En général, des arrangements les horaires souples constituent le type le plus populaire d'avantages indirects offerts. Cependant, pour les cadres, le stationnement au bureau représente le type le plus populaire (à 84 %).

Prévalence des avantages indirects
(% des organismes; n=74)

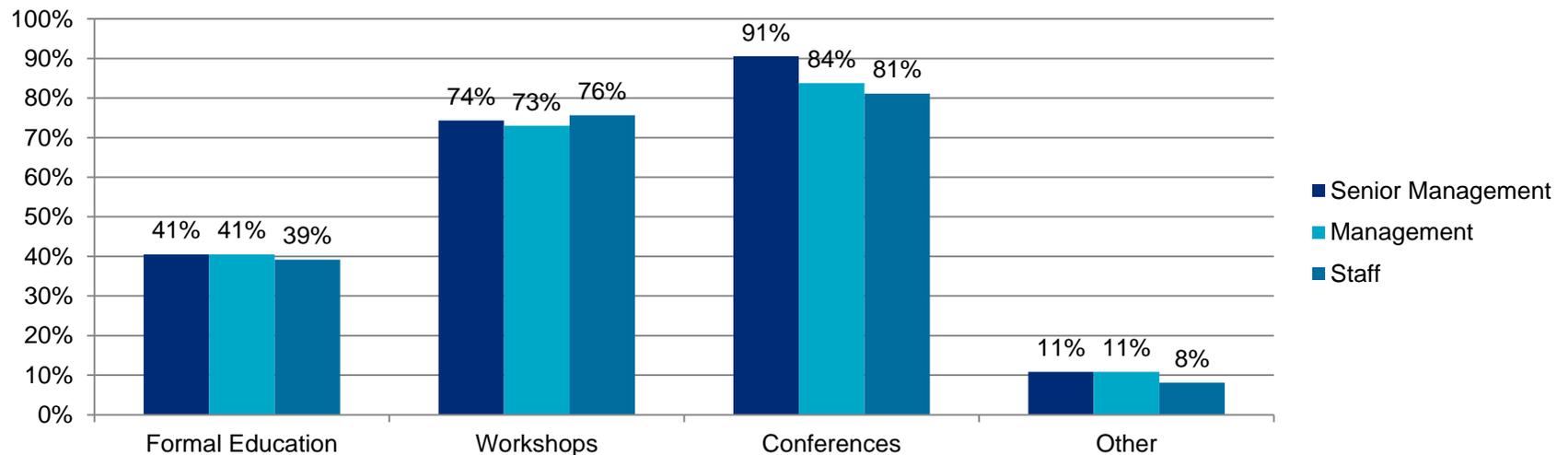


POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

- Le tableau qui suit présente la prévalence des différents types d'occasions de perfectionnement professionnel offerts par les organismes répondants.
- Les conférences constituent les types de perfectionnement professionnel les plus populaires et sont offertes à raison de 91 %, de 84 % et de 81 % aux cadres, gestionnaires et membres du personnel respectivement.

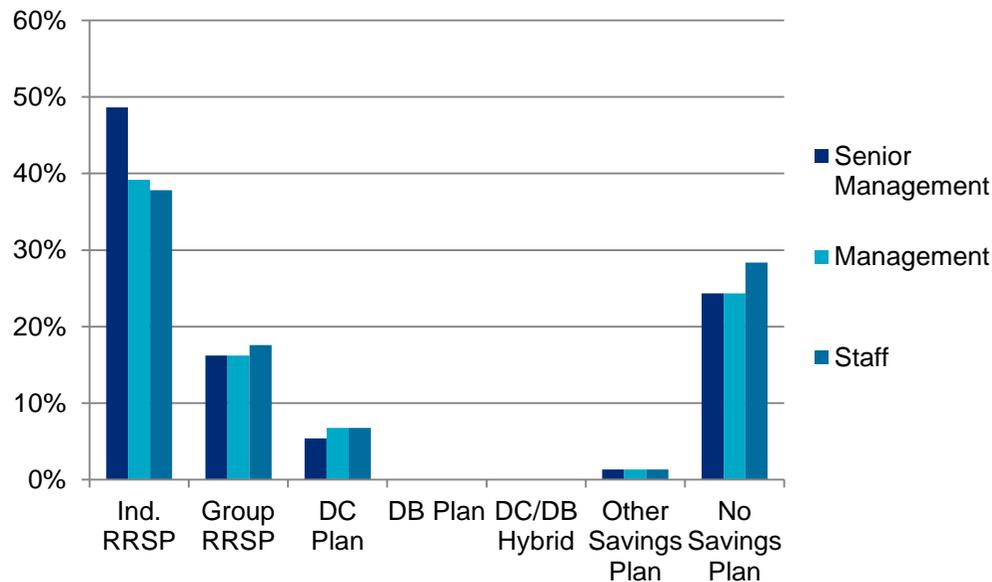
Prévalence des occasions de perfectionnement professionnel
(% des organismes; n=74)



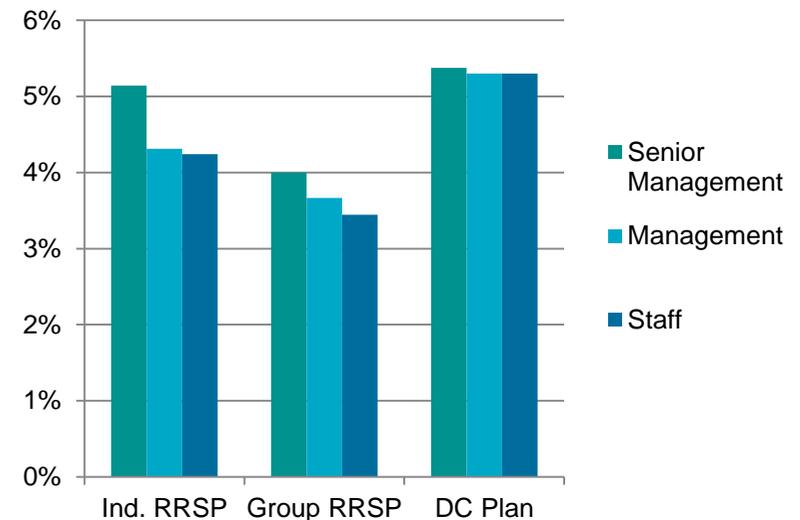
POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES RETRAITE

- La prévalence des différents types de régimes de pension ainsi que des contributions moyennes des employeurs (en termes de pourcentage du salaire de base) envers ces régimes est présentée plus bas.
- Les organismes répondants contribueront le plus souvent au REER d'une personne et contribueront en moyenne 4,6 % du salaire de base pour tous les groupes d'employés. Les régimes à contribution définie démontrent la contribution la plus élevée, tandis que les employeurs offrent en moyenne 5,3 % du salaire de base.

Prévalence des régimes de retraite
(% des organismes; n=74)



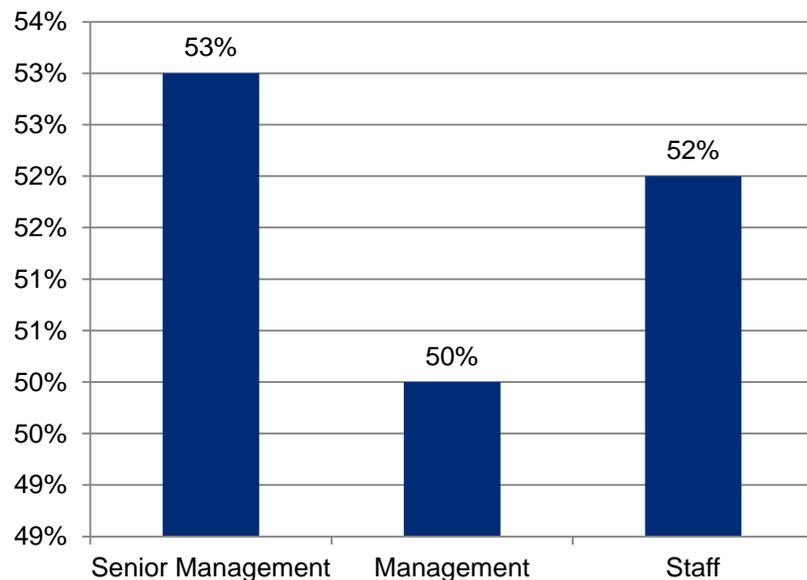
Contribution moyenne des employeurs au régime de retraite
(% du salaire de base)



POLITIQUES ET PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES CONGÉ

- Les pratiques, en matière de congé, y compris les droits de congé à l'embauche, la prévalence des reports de congés inutilisés ainsi que le nombre moyen de jours de congé pouvant être reportés, son présentés dans les graphiques suivants :

Organismes qui permettent le report de congés
(% des organismes; n=74)



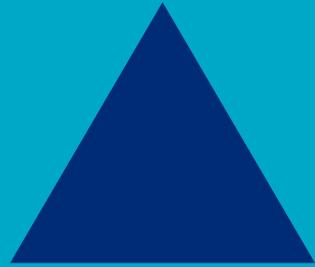
Droit moyen aux congés
(N^{bre} de semaines)



N^{bre} moyen de jours pouvant être reportés



ANALYSE HISTORIQUE



ANALYSE HISTORIQUE OBSERVATIONS

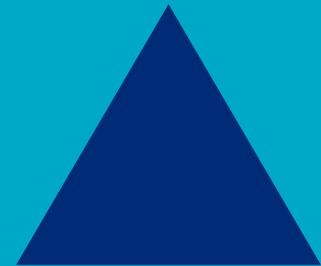
- L'étude nationale de cette année comprenait un échantillon plus important afin d'inclure les organismes multisports (OMS) ainsi que les fédérations nationales de sports (FNS) et les organismes nationaux de sports (ONS). Quarante-huit organismes ont été invités à participer cette année, comparativement à 65 en 2012.
- 74 OMS et FNS/ONS ont participé à l'étude de 2016, tandis que le nombre de participants s'élevait à 51 FNS/ONS à l'étude de 2012.
- En 2016, on a recueilli des données pour trois postes supplémentaires :
 - Directeur/gestionnaire du développement des affaires
 - Coordonnateur de programme
 - Analyste de la performance
- Les données historiques ne sont donc pas disponibles pour ces trois nouveaux postes.
- La page qui suit fait la comparaison entre les résultats des salaires de base nationaux de 2016 et 2012 pour chacun des profils repères.

ANALYSE HISTORIQUE

2012 C.2016

<i>Remarque : Les salaires sont présentés en milliers de dollars canadiens</i>	Résultats de 2012		Résultats de 2016		Écart	
Poste repère	n	Salaire de base (50° C)	n	Salaire de base (50° C)	n	Salaire de base (50° C)
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte	19	100,0	48	132,0	+29	32 %
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil de gouvernance / d'exploitation	25	96,0	21	92,0	-4	-4 %
Chef de l'exploitation	10	128,3	16	117,5	+6	-8 %
Événements, marketing et communications – Directeur	15	87,5	22	90,9	+7	4 %
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	15	52,5	28	62,5	+13	19 %
Événements, marketing et communications – Coordonnateur	25	40,6	28	44,7	+3	10 %
Directeur/gestionnaire du développement des affaires	--	--	22	76,5	--	--
Finance et administration – Directeur	10	86,3	21	92,3	+11	7 %
Finance et administration – Gestionnaire	18	61,5	31	63,2	+13	3 %
Finance et administration – Coordonnateur	15	44,1	25	43,6	+10	-1 %
Fonction technique / haute performance – Directeur	36	98,6	44	101,4	+8	3 %
Fonction technique / haute performance – Gestionnaire	13	67,5	29	65,6	+16	-3 %
Fonction technique / haute performance – Coordonnateur	16	42,0	23	50,0	+7	19 %
Directeur du développement de programme	30	61,4	38	80,0	+8	30 %
Coordonnateur de programme	--	--	42	46,3	--	--
Entraîneur de l'équipe nationale	37	78,8	32	90,0	-5	14 %
Analyste de la performance	--	--	11	64,1	--	--
Adjoint de direction	12	47,5	23	51,3	+11	8 %
Adjoint administratif	23	40,0	30	38,5	+7	-4 %

RÉSULTATS SUPPLÉMENTAIRES BASE DE DONNÉES MERCER (BDM) SUR LA RÉMUNÉRATION



BDM

MÉTHODOLOGIE

- En plus du sondage sur mesure des FNS/OSN/OMS, Mercer a aussi analysé des tendances plus larges du marché au moyen de bases de données du marché exclusives (quand les données étaient disponibles).
- Dix des profils repères ont été mis en correspondance avec les repères du marché de la **banque de données Mercer sur la rémunération canadienne** (« BDM ») exclusive à Mercer :
 - Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte
 - Chef de l'exploitation
 - Événements, marketing et communications – Directeur
 - Événements, marketing et communications – Gestionnaire
 - Événements, marketing et communications – Coordonnateur
 - Finance et administration – Directeur
 - Finance et administration – Gestionnaire
 - Finance et administration – Coordonnateur
 - Adjoint de direction
 - Adjoint administratif
- La BDM est une base de données de sondage sur la rémunération qui regroupe des organismes nationaux de toutes les industries. Les **données ont été définies** afin d'inclure les organismes dont les revenus sont inférieurs à 50 millions de dollars canadiens.
- Toutes les données du marché présentées ont été vieillies afin de refléter une date réelle de **mars 2016**.

BDM

RÉSULTATS

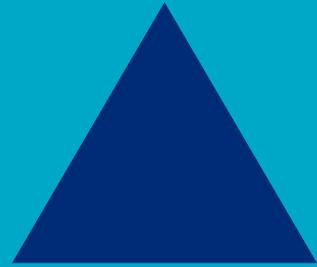
- Les résultats du marché BDM sont présentés dans le tableau qui suit. En général, la BDM reflète plus les pratiques du secteur privé. Par conséquent, les résultats sont beaucoup plus élevés que les résultats du sondage sur la rémunération globale présentés plus tôt dans le présent rapport :

Toutes les données de rémunération sont en milliers de dollars canadiens en date du 1^{er} mars 2016.

Sondage sur la rémunération globale – Nom du poste	Nom du poste repère	Définition du marché	Salaire de base					Argent total cible Cash				
			N ^{bre} d'org.	N ^{bre} d'obs.	25 ^e c	50 ^e c	75 ^e c	N ^{bre} d'org.	N ^{bre} d'obs.	25 ^e c	50 ^e c	75 ^e c
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte	Chef de la direction	Rév. < 50 M\$	24	25	265 \$	296 \$	367 \$	19	20	300 \$	392 \$	555 \$
Chef de l'exploitation	Chef de l'exploitation	Rév. < 50 M\$	11	11	221 \$	256 \$	323 \$	8	8	259 \$	320 \$	436 \$
Événements, marketing et communications – Directeur	Chef du marketing	Rév. < 50 M\$	7	8	106 \$	132 \$	145 \$	6	6	108 \$	131 \$	159 \$
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	Directeur du marketing	Rév. < 50 M\$	10	12	88 \$	99 \$	178 \$	8	10	99 \$	109 \$	217 \$
Événements, marketing et communications – Coordinateur	Adjoint au marketing	Rév. < 50 M\$	5	6	40 \$	51 \$	56 \$	5	6	40 \$	53 \$	60 \$
Finance et administration – Directeur	Chef des finances	Rév. < 50 M\$	5	19	154 \$	174 \$	197 \$	5	19	193 \$	227 \$	266 \$
Finance et administration – Gestionnaire	Directeur des finances	Rév. < 50 M\$	8	22	--	116 \$	--	6	20	--	133 \$	--
Finance et administration – Coordinateur	Commis à la comptabilité – chevronné	Rév. < 50 M\$	19	43	50 \$	53 \$	59 \$	19	43	51 \$	57 \$	64 \$
Adjoint de direction	Secrétaire de direction principal	Rév. < 50 M\$	26	66	67 \$	74 \$	84 \$	24	61	71 \$	81 \$	94 \$
Adjoint administratif	Adjoint administratif – chevronné	Rév. < 50 M\$	40	169	45 \$	50 \$	54 \$	36	156	45 \$	51 \$	57 \$

Remarque : Voir l'annexe C pour obtenir les capsules de postes repères BDM.

ANNEXES



ANNEXE A

NON-PARTICIPANTS

- Les huit organismes suivants n'ont pas participé à l'étude nationale sur la rémunération globale :
 - Association canadienne de sport collégial
 - Association canadienne de curling
 - Association des sports des sourds du Canada
 - Association canadienne des sports en fauteuil roulant
 - Football Canada
 - Hockey Canada
 - Swimming Natation Canada
 - Triathlon Canada

ANNEXE B

CAPSULES DE POSTES REPÈRES

Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil fonctionnant selon une politique de gouvernance / gouvernance stricte	Ce poste est le plus haut niveau au sein de l'organisme et relève directement du conseil d'administration. Dans ce cas, le conseil d'administration fonctionne selon une politique de gouvernance ou un modèle de gouvernance stricte.
Chef de la direction / directeur exécutif – Conseil de gouvernance / d'exploitation	Ce poste est le plus haut niveau au sein de l'organisme et relève directement du conseil d'administration. Dans ce cas, le conseil d'administration maintient son orientation vers une certaine forme de gouvernance, mais est impliqué dans certains éléments liés à l'exploitation de l'organisme.
Chef de l'exploitation	Le chef de l'exploitation relève directement du chef de la direction et soutient la mise en œuvre du plan stratégique de l'organisme. Le chef de l'exploitation voit à l'harmonisation des programmes et aux activités opérationnelles dans tout l'organisme. Les responsabilités générales incluent les services administratifs, l'administration financière, la technologie de l'information, la gestion des ressources humaines, le sport et le développement des affaires, les communications et la gestion d'événements. La responsabilité générale de la gestion de l'organisme peut être attribuée au chef de l'exploitation si le chef de la direction n'est pas disponible.
Événements, marketing et communications – Directeur	Le directeur peut être responsable de développer des plans de communication stratégique, des plans de marketing et médias sociaux, et des plans de commandite; de diriger l'organisme d'événements d'envergure; d'assurer la réalisation des cibles ou objectifs annuels; et de gérer les relations stratégiques. Le directeur a une vaste connaissance dans ce domaine, notamment en raison de ses études et de son expérience de travail.
Événements, marketing et communications – Gestionnaire	Le gestionnaire peut être responsable de la planification, de la mise en œuvre, de la supervision et de l'évaluation d'éléments spécifiques des plans et/ou événements de communication et de marketing et médias sociaux. En général, le titulaire de ce poste supervise des employés de soutien et leur assigne des tâches.
Événements, marketing et communications – Coordonnateur	Le coordonnateur peut être responsable d'offrir du soutien au gestionnaire ou au directeur en facilitant la mise en œuvre des plans de communication, marketing et médias sociaux et/ou la coordination d'événements. Cela inclut le développement des communications internes et externes, la gestion de la présence en ligne de l'organisme, la mise à jour de bases de données d'information, la collaboration aux activités liées à la planification et au budget, la coordination de la logistique liée aux événements et le rapprochement des factures d'événements.
Directeur/gestionnaire du développement des affaires	Le directeur ou gestionnaire peut être généralement responsable du développement des initiatives de financement; de l'établissement et du maintien des relations d'affaires; de la surveillance de la mise en œuvre des programmes; de la présentation des demandes de subventions; de la gestion des relations avec

ANNEXE B

CAPSULES DE POSTES REPÈRES

Finance et administration – Directeur	<p>Le directeur peut être responsable de la supervision et de l'encadrement du développement du budget, de la surveillance des investissements et de la gestion de la fonction TI, de l'administration du bureau, des politiques et programmes des ressources humaines et d'autres programmes connexes. Le directeur assure la réussite de l'intégration de tous les éléments de cette fonction.</p>
Finance et administration – Gestionnaire	<p>Le gestionnaire peut être responsable de la planification, de la mise en place, de la supervision et de l'évaluation de certains éléments spécifiques de la fonction finances et administration. Les tâches clés peuvent inclure la préparation et le contrôle du budget annuel, la conception des contrôles internes pour assurer la protection des actifs (p. ex., contrôle des coûts, politiques sur les dépenses). Le gestionnaire s'assure également que les processus de TI soutiennent adéquatement les besoins de l'organisme et formule des recommandations au besoin; il prépare les rapports financiers et gère l'administration de la politique de ressources humaines, ainsi que les avantages sociaux et les dossiers des employés. En général, le titulaire de ce poste supervise des employés de soutien et leur assigne des tâches.</p>
Finance et administration – Coordonnateur	<p>Le coordonnateur peut être responsable de fournir un soutien au gestionnaire ou au directeur en accomplissant différentes tâches. Cela inclut la préparation de rapports, l'entrée de données et la mise à jour des bases de données, la surveillance des comptes, la préparation de documents et la gestion des demandes d'information générale.</p>
Fonction technique / haute performance – Directeur	<p>Le directeur pourrait être responsable de diriger et d'exécuter le programme général de haute performance. Cela pourrait inclure la planification stratégique, le développement du budget et le développement de programmes relativement au développement de l'entraînement, au développement du sport, à la science et la médecine du sport et aux programmes d'équipe. (Au sein de certains organismes, ce poste peut porter la désignation de conseiller technique/haute performance).</p>
Fonction technique / haute performance – Gestionnaire	<p>Le gestionnaire pourrait être responsable de la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des éléments spécifiques des programmes de haute performance. En général, le titulaire de ce poste supervise les employés de soutien et leur assigne des tâches.</p>

ANNEXE B

CAPSULES DE POSTES REPÈRES

Fonction technique / haute performance – Coordonnateur	<p>Le coordonnateur pourrait être responsable de fournir du soutien au gestionnaire ou au directeur en facilitant les communications avec les athlètes, les entraîneurs et le personnel sportif; d'aider à la mise en œuvre de programmes et d'activités de haute performance; d'aider au développement des publications de l'équipe; et de gérer l'inventaire de matériels de développement pour les entraîneurs.</p>
Directeur du développement de programme	<p>Le directeur du développement de programme peut être responsable de l'organisation, du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un programme ou de plusieurs programmes pour l'organisme. Cela peut inclure le développement des entraîneurs, des arbitres, des jeunes et/ou des athlètes. Les principales responsabilités pourraient inclure : diriger l'entraînement et les épreuves de développement; assurer la prestation de programmes éducatifs; voir à la conception de cours; surveiller les indicateurs de la qualité des programmes; ainsi que gérer les relations avec les intervenants et l'intégration de tous les éléments de programmes.</p>
Coordonnateur de programme	<p>Le coordonnateur de programme soutient la coordination et la prestation de services d'un programme particulier. Parmi ses responsabilités, on peut compter l'établissement des horaires, la préparation et la mise à jour des plans et budgets de programme, la communication avec les clients internes et externes, de même que l'entrée de données et le maintien de bases de données clients pertinentes. Il s'agit généralement d'un poste de première ligne.</p>
Entraîneur de l'équipe nationale	<p>L'entraîneur de l'équipe nationale est responsable de diriger une ou plusieurs équipes au sein du sport (p. ex., équipe féminine senior, équipe masculine olympique, etc.). Les responsabilités inhérentes à ce poste pourraient inclure la prestation d'un encadrement technique et de l'entraînement aux équipes, la préparation de plans annuels d'entraînement et de compétition, la liaison avec le directeur et le personnel de la haute performance, la gestion et la communication des résultats de l'équipe, ainsi que la surveillance et l'évaluation de la performance des membres de l'équipe.</p>
Analyste de la performance	<p>L'analyste de la performance aide à identifier les indicateurs de performance généraux et propres au sport, à chercher, développer et mettre en place des outils de mesure, à recueillir des données, et à analyser et rendre compte des données recueillies. Parmi ses responsabilités, on compte la collecte de données; la réalisation d'analyses statistiques; l'interprétation des résultats et la production de rapports à leur sujet; le soutien aux essais; la prestation de conseils, d'avis et de formation concernant l'application et l'utilisation efficaces de technologies dans divers contextes d'entraînement et de compétition; et la surveillance des percées scientifiques dans le domaine des mesures et des technologies de la performance en sport de haut niveau, ainsi que la formulation</p>

ANNEXE B

CAPSULES DE POSTES REPÈRES

<p>Adjoint de direction</p>	<p>Relevant du chef de la direction ou du directeur général, le titulaire de ce poste est responsable de la préparation de rapports confidentiels, de la correspondance administrative et des présentations pour les réunions (conseil et autre) de même que des allocutions. Il remplit également des fonctions administratives et des tâches financières générales en plus de fournir un soutien au directeur général/chef de la direction au besoin (p. ex., plans de voyage, impression de documents, création de rapports généraux). Le titulaire de ce poste peut également avoir pour tâches de coordonner, planifier et préparer les procès-verbaux et de faire le suivi des mesures à prendre.</p>
<p>Adjoint administratif</p>	<p>L'adjoint administratif fournit un soutien administratif général à l'organisme ou à une fonction au sein de l'organisme. Les principales tâches peuvent comprendre la programmation et la préparation des ordres du jour et/ou des procès-verbaux lors des réunions ou d'autres événements administratifs; le traitement de la correspondance; la gestion des bases de données internes (p. ex., les listes de distribution, les bases de données de dons, les dossiers des employés, etc.); les recherches dans des bases de données externes (p. ex., des possibilités de dons); un soutien sur le plan de la coordination d'événements; et d'autres tâches administratives générales.</p>

ANNEXE C

CAPSULES DE POSTES REPÈRES BDM

<p>BDM : Chef de la direction</p>	<p>Emploi le plus élevé au sein de l'entreprise. Le titulaire est responsable de la direction générale des activités de l'entreprise et doit s'assurer du rendement financier maximal. Coordonne le travail des cadres supérieurs et, de concert avec eux et le conseil d'administration, établit les objectifs, les politiques et les stratégies à court et à long terme de l'entreprise. Voit au maintien de bonnes relations avec l'ensemble des groupes externes, soit les clients, les milieux financiers et les gouvernements. Est chargé de rechercher les occasions de fusion, d'acquisition et de cession et de mener les négociations. Peut être président du conseil d'administration ou président de l'entreprise. Relève du conseil d'administration. Les organisations qui sont des filiales, des groupes ou des divisions ne doivent pas se servir de cet emploi pour l'appariement. Cet emploi est normalement occupé par une seule personne.</p>
<p>BDM : Chef de l'exploitation</p>	<p>Voit à ce que les objectifs fixés par le chef de la direction et le conseil d'administration soient atteints et que les politiques établies par ces derniers soient mises en oeuvre. Avec ses collaborateurs, dirige, coordonne et administre l'ensemble des activités de l'entreprise ou d'une filiale. Participe à l'élaboration des politiques en matière de gestion des ressources humaines, d'exploitation, de finances et de croissance de l'entreprise. Relève habituellement du chef de la direction. Les organisations qui sont des filiales, des groupes ou des divisions ne doivent pas se servir de cet emploi pour l'appariement. Cet emploi est normalement occupé par une seule personne.</p>
<p>BDM : Chef du marketing</p>	<p>Est responsable de l'élaboration des politiques, des programmes et des objectifs pour toutes les activités liées au marketing des produits et services de l'entreprise. Dirige les activités liées à la recherche marketing, à la planification des produits et à la publicité en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Conseille les cadres supérieurs sur les questions relatives à l'établissement des prix et aux conditions du marché pouvant avoir une influence sur les ventes et les assiste dans ces fonctions. Relève habituellement du chef principal du marketing, du chef des ventes et du marketing (filiale, groupe ou division) ou du chef de la direction (filiale).</p>

ANNEXE C

CAPSULES DE POSTES REPÈRES BDM

<p>BDM : Directeur du marketing</p>	<p>Gère au quotidien les programmes et activités de marketing afin qu'ils répondent aux objectifs d'affaires à court et à long terme de l'entreprise, qu'ils respectent les règlements et les normes et qu'ils protègent la réputation de l'entreprise. Élabore et met en œuvre des plans de marketing pour les produits et services de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Les activités peuvent comprendre ce qui suit : études de marché, surveillance de la conception et du développement des produits, établissement des prix, lancement des nouveaux produits, supervision des campagnes de publicité et surveillance des ventes. Contribue à la planification des affaires au niveau de la haute direction afin de mettre au point une stratégie de marketing conforme à la mission, à la vision et aux objectifs de l'entreprise dans son ensemble. Définit les objectifs publicitaires, recommande les médias à employer et affecte les ressources afin que les campagnes de publicité soient efficaces, économiques et pertinentes pour le public visé. Sélectionne et gère les relations avec les fournisseurs. Module les stratégies et les plans de marketing en fonction de la fluctuation des marchés et de la concurrence. Assure la liaison avec les autres gestionnaires afin de faire en sorte que les activités de marketing soient intégrées aux autres secteurs de l'entreprise et qu'elles respectent les objectifs globaux de cette dernière. Mène, dirige, évalue et forme une équipe de spécialistes du marketing. Relève fréquemment d'un directeur principal du marketing, du chef du marketing (filiale, groupe ou division) ou du chef principal du marketing.</p>
<p>BDM : Adjoint au marketing</p>	<p>Poste débutant. Offre du soutien analytique et administratif aux spécialistes et gestionnaire du marketing, met à jour les bases de données, se charge des activités de promotion et fait la liaison avec les fournisseurs.</p>

ANNEXE C

CAPSULES DE POSTES REPÈRES BDM

<p>BDM : Directeur des finances</p>	<p>Directeur cadre très chevronné responsable des budgets et des recommandations de politiques ainsi que de la planification à moyen terme. Analyse les revenus de l'organisme, le passif, les conditions de crédit et d'autres indicateurs financiers afin de prévoir la position de trésorerie à court, moyen et long termes de l'organisme. Évalue et recommande des investissements, des sources de financement et d'autres instruments financiers qui satisferont à ces besoins en trésorerie. Conseille les cadres au sujet des questions financières et de l'impact possible des lois et réglementations actuelles et futures sur l'exploitation de l'organisme. Offre de l'expertise technique et des conseils au sujet des questions financières aux gestionnaires de secteurs fonctionnels ou opérationnels afin de les aider à élaborer les budgets de revenus et de dépenses, à comprendre les rapports financiers et à gérer leurs responsabilités financières. Sélectionne et gère les relations continues auprès des experts-conseils et conseillers extérieurs (p. ex., conseillers fiscaux, firmes comptables) afin de faire en sorte que l'organisme reçoive les normes standard satisfaisantes de service. Encadre, dirige, évalue et développe le personnel financier afin de faire en sorte que les activités de comptabilité se déroulent correctement, éthiquement, de façon cohérente et conformément aux réglementations, lois et standards pertinents.</p>
<p>BDM : Directeur des finances</p>	<p>Effectue la gestion des activités financières quotidiennes de l'entreprise; contrôle les ressources financières et s'assure que tous les systèmes, transactions et procédures financiers sont conformes aux règlements ainsi qu'aux principes et normes comptables. Les activités peuvent comprendre ce qui suit : analyses financières et rapports; fiscalité; assurances; contrôle du crédit; comptes créditeurs et débiteurs; inventaire et contrôle des coûts; établissement du budget et des prévisions budgétaires. Analyse les revenus, les passifs, les conditions de crédit et d'autres indicateurs financiers de l'entreprise pour prédire sa position d'encaisse à court, moyen et long terme; évalue et recommande des investissements et d'autres instruments financiers pour satisfaire aux besoins de liquidités. Conseille la direction relativement à des enjeux financiers et aux conséquences des lois et des règlements sur l'entreprise. Fournit une expertise et des conseils aux gestionnaires pour les aider à élaborer leurs budgets, à comprendre les états financiers et à gérer leurs responsabilités financières. Présente des conclusions et des recommandations aux hauts dirigeants. Prépare des rapports financiers, notamment des rapports de vérification et d'analyse financière; des états des résultats, des bilans; des déclarations réglementaires et des documents déposés auprès d'organismes de réglementation. S'assure que toutes les déclarations fiscales et réglementaires ainsi que tous les autres rapports requis sont soumis avec exactitude et en temps voulu. Choisit et gère les relations avec les experts-conseils et les conseillers afin d'assurer le maintien de normes de service satisfaisantes. Mène, dirige, évalue et forme le personnel financier. Relève habituellement du chef des finances de deuxième niveau.</p>

ANNEXE C

CAPSULES DE POSTES REPÈRES BDM

<p>BDM : Commis à la comptabilité – chevronné</p>	<p>Suit des procédures et des lignes directrices établies pour effectuer des tâches comptables de bureau avec exactitude et en temps voulu. Met à jour des registres financiers ou des livres comptables, par exemple un journal des créditeurs et des débiteurs ainsi que des journaux des ventes, des achats et des liquidités. Procède à des calculs standards afin de compiler et de présenter avec exactitude des statistiques. Classe, code et enregistre des transactions financières et effectue les écritures dans le grand livre. Vérifie les relevés de solde et les autres données fournies par les institutions financières. Vérifie et traite les comptes créditeurs et débiteurs et effectue d'autres transactions financières telles que les dépôts bancaires. Relève habituellement du directeur de la comptabilité ou du superviseur de la comptabilité.</p>
<p>BDM : Secrétaire de direction principal</p>	<p>Fournit des services de secrétariat et de soutien administratif de haut niveau à un ou plusieurs des dirigeants de l'entreprise, en faisant preuve de discrétion, en respectant la confidentialité de l'information, en comprenant bien le vocabulaire technique et d'affaires et en faisant usage de connaissances poussées des activités, des procédures et du personnel de l'entreprise. Gère l'emploi du temps du dirigeant. Fait les réservations de voyage en aidant le dirigeant à optimiser le temps dont il dispose. Recueille, compile, vérifie et analyse l'information à fournir au dirigeant sous forme de documents tels que notes de service, lettres, rapports, allocutions, présentations et communiqués de presse. Facilite les communications entre le dirigeant et les employés de même qu'entre le dirigeant et les intervenants externes, tels que les médias, les clients et le public. Traite les renseignements confidentiels. Assure la sécurisation des dossiers et des documents du dirigeant. Surveille, passe en revue et approuve les dépenses courantes de sorte que les activités du bureau soient accomplies dans le respect des budgets établis. Accomplit des tâches faisant appel à son jugement et à sa discrétion, notamment : la préparation de documents et de matériel pour les exposés, le tri et le traitement de la correspondance reçue, des demandes de renseignements et des appels téléphoniques, la rédaction de lettres et de communiqués d'information officiels, l'organisation des réunions et la participation à celles-ci ainsi que la rédaction et la distribution des procès-verbaux.</p>
<p>BDM : Adjoint administratif – chevronné</p>	<p>Est principalement chargé de fournir un soutien administratif aux tâches quotidiennes. Effectue des tâches administratives générales, par exemple correspondance, traitement de texte, classement, traitement des commandes, réponse au téléphone et achat de fournitures de bureau. Suit des lignes directrices bien définies. Est habituellement titulaire d'un diplôme d'études secondaires ou de l'équivalent et compte de deux à quatre années d'expérience.</p>

MAKE TOMORROW, TODAY

