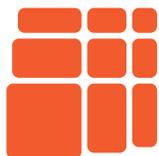




ÉTUDE

sur les pratiques,
la rémunération et
les avantages sociaux
des OSBL au Québec
2009



Centre | ÉCHANGE
QUÉBÉCOIS DE | PARTAGE
SERVICES AUX | ENTRAIDE
ASSOCIATIONS

Une initiative du :



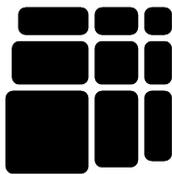
Rapport 2009

Étude sur les pratiques, la rémunération et les avantages sociaux des OSBL au Québec

Guide RH à l'intention des cadres,
professionnels, techniciens
et du personnel de soutien
des organismes

**La collecte des données
fût réalisée confidentiellement par :**

Les services de sondages InfoFeedback Inc.



Centre ÉCHANGE
QUÉBÉCOIS DE PARTAGE
SERVICES AUX ASSOCIATIONS ENTRAIDE

Une initiative du :



REGROUPEMENT
LOISIR
QUÉBEC

**Le Centre québécois de services aux associations vous remercie
de respecter la consigne des droits d'auteur
de cette étude et de ne pas en reproduire le contenu.**

Présentation

Les enquêtes sur la rémunération et sur les avantages sociaux sont parmi les plus populaires et les plus en demande dans tous les domaines de l'administration; cette première publication du Centre québécois de services aux associations vise à corriger une carence maintes fois soulignée par les intervenants du milieu

Cette étude présente aux employeurs et aux employés du secteur OSBL au Québec certains indicateurs à propos de la rémunération et des pratiques en ressources humaines. Le but ultime de la démarche du Centre est d'aider les organismes à bien réagir aux tendances du marché de l'emploi afin d'« attirer, motiver et retenir » leur personnel.

Ce rapport fait partie d'une série d'études prévues qui permettront aux personnes intéressées de suivre l'évolution des résultats au fil des années.

À propos du Centre québécois de services aux associations

Le Centre, est une initiative du Regroupement des organismes nationaux de loisir et de sport du Québec. Issu du mandat gouvernemental de services que le Regroupement a reçu en 1974 pour servir les organismes nationaux de loisir et de sport du Québec et conscient de l'importance du rôle qu'il joue pour ces organismes, le Regroupement a, au fil du temps, rendu disponibles certains services à plus de 300 organismes associatifs de différents secteurs d'activités au Québec.

Tout en conservant son mandat gouvernemental, son Plan stratégique de développement l'a amené à élargir sa Vision, identifiant le milieu associatif québécois comme clientèle qu'il entend servir. À ces fins, le mandat du Centre est *d'appuyer la progression du développement professionnel des gestionnaires des organismes membres, tout en contribuant à améliorer l'efficacité de ces organismes.*

Les différents produits et services que le Centre rend disponibles, visent à outiller le personnel des associations dans l'exercice de leurs fonctions pour qu'il supporte les décideurs dans leurs orientations et décisions, afin de contribuer au succès de leur organisme et du milieu associatif.

Remerciements

L'équipe du CQSA désire remercier les organisations participantes qui, par leur partage d'informations, ont permis la réalisation de ce premier rapport CQSA sur la rémunération dans le monde associatif au Québec. Nous tenons particulièrement à remercier les organismes « tête de pont » qui ont relayé, à leur réseau, des invitations à s'inscrire à l'enquête.

Merci de votre participation et bonne consultation.

Points saillants

Le succès qu'a eu l'enquête électronique complétée en février 2009 tend à démontrer la nécessité de l'étude du Centre québécois de services aux associations. L'enquête a aussi révélé la grande diversité des organismes tant par leur taille, leurs pratiques ou leur fonctionnement. L'information contenue dans ce Rapport est un concentré d'informations sur la rémunération de plus de 2 100 personnes, travaillant à temps plein et employées par près de 400 organismes.

Voici quelques points saillants du rapport :

Salaires et taux horaires

- De façon générale, le salaire ou le taux horaire augmente selon le nombre de personnes à superviser et l'envergure de l'organisme.
- Sauf dans le cas des cadres supérieurs, le salaire annuel ou le taux horaire augmente selon l'ancienneté.
- Les facteurs de région, de secteur, d'envergure, de nombre d'employés, d'âge et de sexe ont un impact important sur les salaires annuels des cadres supérieurs et des directeurs/cadres.
- Les employés des associations professionnelles sont les mieux payés; ceux des organismes de bienfaisance enregistrés sont les moins bien payés.
- Les hommes qui détiennent un poste de cadre supérieur, de directeur/cadre ou de professionnel sont mieux rémunérés que les femmes. De façon générale, les femmes qui occupent d'autres postes sont mieux payées que les hommes.
- Le salaire annuel ou le taux horaire augmente selon le niveau d'études, sauf dans le cas des secrétaires. Pour ces dernières, cette situation s'explique par une plus grande scolarité des secrétaires plus jeunes mais moins expérimentées que leurs aînées moins scolarisées.
- Huit organismes sur dix offrent du temps compensatoire comme rémunération des heures supplémentaires.

Établissement salarial

- La moitié des organismes s'est dotée d'une politique relative à l'ajustement au coût de la vie et effectue des révisions systématiques des augmentations salariales à date fixe.
- Quatre organismes sur dix ne se réfèrent pas à des données extérieures pour établir leurs politiques de rémunération; la moitié utilise les tendances de rémunération des associations ou de l'industrie ou secteur qu'il représente.
- Trente pour cent des organismes se réfèrent à des enquêtes comme point de référence pour gérer les avantages sociaux et la rémunération.

Avantages sociaux

- La moitié des organismes offre des assurances collectives.
- Les deux tiers des organismes offrent une compensation pour l'utilisation d'un véhicule à des fins de travail. Un tiers fournit des appareils de communication ou un ordinateur portable; un autre tiers permet le télétravail.
- Six organismes sur dix n'offrent pas de régime de retraite; le REÉR est offert par un autre quart. La moitié des organismes n'offre pas de cotisations patronales annuelles au titre de la retraite.

Horaires et congés

- Après un an de service, la moitié des organismes offre deux semaines de vacances; un organisme sur cinq offre trois semaines; un autre tiers des organismes offre quatre semaines.
- Sept organismes sur dix offrent des horaires de travail flexibles et ferment les bureaux pendant les Fêtes.
- Un organisme sur quatre n'offre pas de jours d'absence pour maladie ou accident utilisables; un autre quart offre entre 1 et 6 jours.
- Les deux tiers des organismes n'offrent pas de jours de congés mobiles ou discrétionnaires rémunérés.
- Un quart des organismes n'offre pas des congés de maladie non utilisés. Pour un tiers, ces congés ne sont ni monnayables, ni cumulatifs.

Table des matières

Présentation	i
À propos du Centre québécois de services aux associations	i
Remerciements.....	i
Points saillants	ii
Salaires et taux horaires	ii
Établissement salarial	iii
Avantages sociaux	iii
Horaires et congés	iii
Introduction.....	9
Présentation des résultats	9
Présentation des tableaux	10
Confidentialité	10
Considérations méthodologiques	11
Critères de l'étude.....	11
Définitions utilisées pour cette étude.....	11
Limitations de l'étude	12
Choix des indicateurs utilisés – Moyenne et Médiane	13
Cas spécifiques.....	13
Généralités	14
Profil des organismes et renseignements généraux	14
Secteur	14
Envergure.....	14
Siège social.....	15
Employés à temps plein	15
Employés à temps partiel	16
Employés.....	16
Bénévoles	17
Pratiques des organisations	18
Horaires et congés	18
Semaine normale de travail	18
Pratiques d'horaires.....	18
Mode de rémunération des heures supplémentaires	18
Taux de rémunération des heures supplémentaires	19
Vacances annuelles	19
Congés fériés	19
Congés mobiles	20
Congés de maladie / accident	20
Congés de maladie non utilisés	21
Régime de retraite	22
Cotisations patronales annuelles	22

Politiques relatives à l'ajustement salarial	23
Ajustement au coût de la vie	23
Révision systématique des augmentations salariales	23
Politiques relatives à l'établissement salarial	24
Données comparatives.....	24
Comparatives par importance	24
Enquêtes salariales	25
Politiques relatives aux autres avantages sociaux	26
Automobile	26
Autres avantages sociaux.....	26
Portrait général de la rémunération au sein des OSBL	27
Rémunération.....	27
Cadres supérieurs	28
Directeurs/Cadres	30
Professionnels	32
Techniciens	34
Réceptionnistes	36
Secrétaires de direction	38
Secrétaires	40
Commis ou préposés	42
Analyse détaillée des facteurs de la rémunération.....	44
Cadre supérieur	44
Ancienneté.....	44
Âge	44
Sexe	44
Niveau d'études	45
Secteur	45
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	46
Région	46
Envergure.....	47
Semaine de travail – Cadre supérieur.....	47
Directeurs/Cadres	48
Spécialité.....	48
Ancienneté.....	48
Âge	49
Sexe	49
Niveau d'études	49
Secteur	50
Nombre d'employés supervisés	50
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	51
Région	51
Envergure.....	52
Semaine de travail – Directeurs/Cadres.....	52

Professionnels	53
Spécialité.....	53
Ancienneté.....	53
Âge	54
Sexe	54
Niveau d'études	54
Secteur	55
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	55
Région	56
Envergure.....	56
Semaine de travail – Professionnel	57
Techniciens.....	58
Spécialité.....	58
Ancienneté.....	58
Âge	59
Sexe	59
Niveau d'études	59
Secteur	60
Nombre d'employés supervisés	60
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	61
Région	61
Envergure.....	62
Réceptionnistes	63
Ancienneté.....	63
Âge	63
Sexe	63
Niveau d'études	64
Secteur	64
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	65
Région	65
Envergure.....	65
Secrétaires de direction	66
Ancienneté.....	66
Âge	66
Sexe	66
Niveau d'études	67
Secteur	67
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	68
Région	68
Envergure.....	68

Secrétaires	69
Ancienneté.....	69
Âge	69
Sexe	69
Niveau d'études	70
Secteur	70
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	71
Région	71
Envergure.....	71
Commis ou préposés	72
Ancienneté.....	72
Âge	72
Sexe	72
Niveau d'études	73
Secteur	73
Nombre total d'employés rémunérés par l'organisme au Québec	74
Région	74
Envergure.....	74

Tableaux

Tableau 1 L'environnement dans lequel œuvre l'organisme	14
Tableau 2 Le territoire sur lequel l'organisme opère	14
Tableau 3 Rémunération des commis ou préposés selon la région	15
Tableau 4 Nombre total d'employés réguliers travaillant à temps plein (35 heures ou plus par semaine)	15
Tableau 5 Nombre total d'employés réguliers travaillant à temps partiel (moins de 35 heures par semaine) au Québec	16
Tableau 6 Nombre total d'employés au Québec (temps plein, temps partiel contractuels et occasionnels)	16
Tableau 7 Nombre de bénévoles travaillant pour votre organisme	17
Tableau 8 Le nombre d'heures d'une semaine normale de travail pour le personnel technique et de soutien.....	18
Tableau 9 Les pratiques d'horaires de travail	18
Tableau 10 Le mode utilisé pour rémunérer les heures supplémentaires.....	18
Tableau 11 Le taux de rémunération des heures supplémentaires	19
Tableau 12 Le nombre de jours de vacances par année après un an de service	19
Tableau 13 Le nombre de jours fériés annuels payés.....	19
Tableau 14 Le nombre de jours de congés mobiles ou discrétionnaires rémunérés.....	20
Tableau 15 Le nombre de jours d'absence pour maladie ou accident utilisables	20
Tableau 16 Les congés de maladie non utilisés	21
Tableau 17 Le régime de retraite offert par l'organisme.....	22
Tableau 18 Le pourcentage des cotisations patronales annuelles au titre de la retraite	22
Tableau 19 La politique relative à l'ajustement au coût de la vie	23
Tableau 20 Le moment où les augmentations de salaires sont accordées	23
Tableau 21 Les données qui servent davantage à l'organisme pour établir ses politiques de rémunération	24
Tableau 22 Les priorités pour établir les politiques de rémunération	24
Tableau 23 Utilisation des enquêtes comme point de référence pour gérer les avantages et la rémunération	25
Tableau 24 L'organisme a une politique relative à l'utilisation d'un véhicule aux fins du travail	26
Tableau 25 Autres avantages sociaux	26
Tableau 26 Rémunération annuelle par type de poste.....	27
Tableau 27 Rémunération par type de poste	27
Tableau 28 Rémunération des cadres supérieurs par région	28
Tableau 29 Rémunération des cadres supérieurs par secteur.....	28
Tableau 30 Rémunération des cadres supérieurs par envergure	28
Tableau 31 Rémunération des cadres supérieurs selon le nombre d'employés	29
Tableau 32 Rémunération des cadres supérieurs par groupe d'âge	29
Tableau 33 Rémunération des cadres supérieurs par sexe.....	29
Tableau 34 Rémunération des directeurs/cadres par région.....	30
Tableau 35 Rémunération des directeurs/cadres par secteur	30

Tableau 36 Rémunération des directeurs/cadres par envergure	30
Tableau 37 Rémunération des directeurs/cadres selon le nombre d'employés	31
Tableau 38 Rémunération des directeurs/cadres par groupe d'âges	31
Tableau 39 Rémunération des directeurs/cadres par sexe	31
Tableau 40 Rémunération des professionnels par région	32
Tableau 41 Rémunération des professionnels par secteur	32
Tableau 42 Rémunération des professionnels par envergure.....	32
Tableau 43 Rémunération des professionnels selon le nombre d'employés.....	33
Tableau 44 Rémunération des professionnels par groupe d'âges	33
Tableau 45 Rémunération des professionnels par sexe	33
Tableau 46 Rémunération des techniciens par région	34
Tableau 47 Rémunération des techniciens par secteur	34
Tableau 48 Rémunération des techniciens par envergure	34
Tableau 49 Rémunération des techniciens selon le nombre d'employés	35
Tableau 50 Rémunération des techniciens par groupe d'âges.....	35
Tableau 51 Rémunération des techniciens par sexe.....	35
Tableau 52 Rémunération des réceptionnistes par région.....	36
Tableau 53 Rémunération des réceptionnistes par secteur	36
Tableau 54 Rémunération des réceptionnistes par envergure	36
Tableau 55 Rémunération des réceptionnistes selon le nombre d'employés	37
Tableau 56 Rémunération des réceptionnistes par groupe d'âges	37
Tableau 57 Rémunération des réceptionnistes par sexe	37
Tableau 58 Rémunération des secrétaires de direction par région	38
Tableau 59 Rémunération des secrétaires de direction par secteur	38
Tableau 60 Rémunération des secrétaires de direction par envergure	38
Tableau 61 Rémunération des secrétaires de direction selon le nombre d'employés	39
Tableau 62 Rémunération des secrétaires de direction par groupe d'âges.....	39
Tableau 63 Rémunération des secrétaires de direction par sexe.....	39
Tableau 64 Rémunération des secrétaires par région.....	40
Tableau 65 Rémunération des secrétaires par secteur	40
Tableau 66 Rémunération des secrétaires par envergure	40
Tableau 67 Rémunération des secrétaires selon le nombre d'employés	41
Tableau 68 Rémunération des secrétaires par groupe d'âges.....	41
Tableau 69 Rémunération des secrétaires par sexe	41
Tableau 70 Rémunération des commis ou préposés par région	42
Tableau 71 Rémunération des commis ou préposés par secteur	42
Tableau 72 Rémunération des commis ou préposés par envergure	42
Tableau 73 Rémunération des commis ou préposés selon le nombre d'employés	43
Tableau 74 Rémunération des commis ou préposés par groupe d'âges.....	43
Tableau 75 Rémunération des commis ou préposés par sexe.....	43
Tableau 76 Rémunération des cadres supérieurs selon le nombre d'années en poste	44
Tableau 77 Rémunération des cadres supérieurs selon l'âge.....	44
Tableau 78 Rémunération des cadres supérieurs selon le sexe.....	44
Tableau 79 Rémunération des cadres supérieurs selon le niveau d'études le plus élevé	45
Tableau 80 Rémunération des cadres supérieurs selon le secteur	45

Tableau 81 Rémunération des cadres supérieurs selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	46
Tableau 82 Rémunération des cadres supérieurs selon la région	46
Tableau 83 Rémunération des cadres supérieurs selon l'envergure de l'organisation	47
Tableau 84 Le nombre d'heures d'une semaine normale de travail pour les cadres supérieurs ..	47
Tableau 85 Rémunération des directeurs/cadres selon la spécialité.....	48
Tableau 86 Rémunération des directeurs/cadres selon le nombre d'années en poste	48
Tableau 87 Rémunération des directeurs/cadres selon l'âge	49
Tableau 88 Rémunération des directeurs/cadres selon le sexe	49
Tableau 89 Rémunération des directeurs/cadres selon le niveau d'études le plus élevé.....	49
Tableau 90 Rémunération des directeurs/cadres selon le secteur	50
Tableau 91 Rémunération des directeurs/cadres selon le nombre d'employés supervisés	50
Tableau 92 Rémunération des directeurs/cadres selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	51
Tableau 93 Rémunération des directeurs/cadres selon la région.....	51
Tableau 94 Rémunération des directeurs/cadres selon l'envergure de l'organisation.....	52
Tableau 95 Le nombre d'heures d'une semaine normale de travail pour les directeurs/cadres..	52
Tableau 96 Rémunération des professionnels selon la spécialité.....	53
Tableau 97 Rémunération des professionnels selon le nombre d'années en poste	53
Tableau 98 Rémunération des professionnels selon l'âge	54
Tableau 99 Rémunération des professionnels selon le sexe	54
Tableau 100 Rémunération des professionnels selon le niveau d'études le plus élevé	54
Tableau 101 Rémunération des professionnels selon le secteur.....	55
Tableau 102 Rémunération des professionnels selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	55
Tableau 103 Rémunération des professionnels selon la région	56
Tableau 104 Rémunération des professionnels selon l'envergure de l'organisation	56
Tableau 105 Le nombre d'heures d'une semaine normale de travail pour les professionnels	57
Tableau 106 Rémunération des techniciens selon la spécialité	58
Tableau 107 Rémunération des techniciens selon le nombre d'années en poste.....	58
Tableau 108 Rémunération des techniciens selon l'âge	59
Tableau 109 Rémunération des techniciens selon le sexe.....	59
Tableau 110 Rémunération des techniciens selon le niveau d'études le plus élevé	59
Tableau 111 Rémunération des techniciens selon le secteur	60
Tableau 112 Rémunération des techniciens selon le nombre d'employés supervisés.....	60
Tableau 113 Rémunération des techniciens selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	61
Tableau 114 Rémunération des techniciens selon la région	61
Tableau 115 Rémunération des techniciens selon l'envergure de l'organisation	62
Tableau 116 Rémunération des réceptionnistes selon le nombre d'années en poste	63
Tableau 117 Rémunération des réceptionnistes selon l'âge.....	63
Tableau 118 Rémunération des réceptionnistes selon le sexe	63
Tableau 119 Rémunération des réceptionnistes selon le niveau d'études le plus élevé.....	64
Tableau 120 Rémunération des réceptionnistes selon le secteur.....	64
Tableau 121 Rémunération des réceptionnistes selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	65

Tableau 122 Rémunération des réceptionnistes selon la région	65
Tableau 123 Rémunération des réceptionnistes selon l'envergure de l'organisation.....	65
Tableau 124 Rémunération des secrétaires de direction selon le nombre d'années en poste	66
Tableau 125 Rémunération des secrétaires de direction selon l'âge	66
Tableau 126 Rémunération des secrétaires de direction selon le sexe	66
Tableau 127 Rémunération des secrétaires de direction selon le niveau d'études le plus élevé.	67
Tableau 128 Rémunération des secrétaires de direction selon le secteur	67
Tableau 129 Rémunération des secrétaires de direction selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme.....	68
Tableau 130 Rémunération des secrétaires de direction selon la région.....	68
Tableau 131 Rémunération des secrétaires de direction selon l'envergure de l'organisation.....	68
Tableau 132 Rémunération des secrétaires selon le nombre d'années en poste	69
Tableau 133 Rémunération des secrétaires selon l'âge	69
Tableau 134 Rémunération des secrétaires selon le sexe	69
Tableau 135 Rémunération des secrétaires selon le niveau d'études le plus élevé.....	70
Tableau 136 Rémunération des secrétaires selon le secteur	70
Tableau 137 Rémunération des secrétaires selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme	71
Tableau 138 Rémunération des secrétaires selon la région.....	71
Tableau 139 Rémunération des secrétaires selon l'envergure de l'organisation.....	71
Tableau 140 Rémunération des commis ou préposés selon le nombre d'années en poste	72
Tableau 141 Rémunération des commis ou préposés selon l'âge	72
Tableau 142 Rémunération des commis ou préposés selon le sexe	72
Tableau 143 Rémunération des commis ou préposés selon le niveau d'études le plus élevé.....	73
Tableau 144 Rémunération des commis ou préposés selon le secteur	73
Tableau 145 Rémunération des commis ou préposés selon le nombre d'employés rémunérés par l'organisme.....	74
Tableau 146 Rémunération des commis ou préposés selon la région.....	74
Tableau 147 Rémunération des commis ou préposés selon l'envergure de l'organisation.....	74

Centre québécois de services aux associations
Regroupement Loisir Québec
4545, avenue Pierre-De Coubertin
C.P. 1000, Succursale M
Montréal (Québec) Canada H1V 3R2

info@associationsquebec.qc.ca
www.associationsquebec.qc.ca

© Tous droits réservés. Toute reproduction en tout ou en partie, par quelque procédé que ce soit, graphique, électronique, est strictement interdite.

Des exemplaires originaux de cette étude sont disponibles aux tarifs suivants :

- 75 \$ plus taxes – tarif spécial réservé aux participants de l'étude
- 150 \$ plus taxes – tarif régulier
- 6 \$ plus taxes – tarif pour copie supplémentaire après la commande d'un premier exemplaire

POUR COMMANDER

Téléphone : 514 252-3126

info@associationsquebec.qc.ca www.associationsquebec.cqc.ca

ISBN 978-2-9811229-0-2

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2009-05-22

Étude sur les pratiques, la rémunération et les avantages sociaux des OSBL au Québec
Mai 2009