





## 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*