

ENQUÊTE

sur les
augmentations
salariales
des OSBL
du Québec



2

0

1

9



REGROUPEMENT
des organismes nationaux
de loisir et de sport
du Québec



CENTRE
québécois de services
aux associations
Une initiative du RLSA

Centre québécois de services aux associations, une initiative du
Regroupement Loisir et Sport du Québec
4545, avenue Pierre-De Coubertin
Montréal (Québec) Canada
H1V 0B2

Téléphone : 514 252-3126

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.

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants pour 2019	4
Les budgets moyens d'augmentations salariales pour 2019	5
Section thématique : <i>DIVULGATION DES STRUCTURES SALARIALES</i>	7
Résultats détaillés	9
Par région du siège social	10
Par envergure de l'organisme	11
Par budget d'exploitation annuel au Québec	12
Par nombre d'employés	13
Par nombre de bénévoles	14
Par secteur d'activité.....	15
Notes	16
Portrait des organisations participantes	17
Un travail de collaboration.....	19

À propos de cette enquête :

L'Enquête sur les augmentations salariales 2019 des OSBL du Québec est la troisième édition d'une étude réalisée par le Centre québécoise de services aux associations, en collaboration avec la firme Normandin Beaudry. Pour cette nouvelle édition, 118 questionnaires valides ont été soumis électroniquement, de juillet à août 2018.

Le rapport qui suit présente les principaux résultats sous forme de tableaux.

À retenir : 2,7 % d'augmentation

Les augmentations salariales, prévues pour 2019 par les dirigeants d'OSBL québécois interrogés cet été, sont similaires à celles accordées pour l'année en cours. Ainsi, cette nouvelle enquête annuelle révèle que les organismes prévoient un budget global d'augmentations salariales estimé à 2,7 % pour l'année 2019. En moyenne, ce budget global est pratiquement identique aux augmentations accordées en 2018 (2,8 %) par les organismes et supérieures de 0,5 % aux prévisions rapportées par l'analyse du CQSA de l'an dernier (2,8 % au lieu de 2,3 %).

Ces observations sont les mêmes et dans les mêmes proportions pour les employés cadres ou non-cadres. La prévision d'augmentation est de 2,7% pour 2019 pour les deux groupes.

L'augmentation des structures salariales pour les organisations non-syndiquées, quant à elle, est encore une fois estimée en moyenne à 2,2 %, en majeure partie pour couvrir l'inflation.

D'autre part, la prévision pour 2018 de 15,0 % des organismes qui prévoyaient un gel salarial pour leurs structures salariales ne s'est pas avérée. En réalité, le quart des organismes (26,6 %) ont effectué un gel des structures salariales l'an dernier. 16,7 % des organismes prévoyaient un gel complet de leurs budgets d'augmentations salariales pour 2018 et 6,3 % des organismes l'ont appliqué. Ces renversements peuvent s'expliquer par des réajustements individuels plutôt que structurels.

Les années se suivent et les organismes s'ajustent!

De façon générale, les résultats observés reflètent certains ajustements des OSBL dans le traitement salarial de leurs employés, en réaction aux pressions du marché de l'emploi. Ceci est particulièrement vrai quand on fait l'examen des pourcentages d'augmentation par région.

Pour l'année 2019, l'augmentation moyenne prévue est, à toute fins pratique, identique à celle de l'an passé et se situe à 2,7%. À quelques points près, les perspectives incertaines de financement et le contexte économique incitent, encore une fois, les organismes à la prudence.

LES BUDGETS MOYENS D'AUGMENTATIONS SALARIALES POUR 2019

Budget global (excluant les gels)		
	Accordé 2018	Prévu 2019
Toutes les organisations	2,8 %	2,7 %

Définition

Le pourcentage de la masse salariale prévu pour l'ensemble des augmentations salariales incluant les augmentations salariales générales, économiques et les augmentations salariales liées au rendement. Ce budget exclut les augmentations liées aux promotions.

Formule

Total des augmentations salariales

Masse salariale des employés

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)		
Par niveau hiérarchique		
	Accordé 2018	Prévu 2019
Cadres	2,8 %	2,7 %
Non-cadres	2,8 %	2,7 %

Définition

Le pourcentage de la masse salariale prévu pour l'ensemble des augmentations salariales incluant les augmentations salariales générales, économiques et les augmentations salariales liées au rendement.

Formule

Total des augmentations salariales

Masse salariale des employés

Augmentation moyenne de la structure salariale (excluant les gels)		
	Accordé 2018	Prévu 2019
Non syndiqué	2,0 %	2,2 %

Définition

Le pourcentage qui distingue le salaire cible de l'échelle salariale précédente et le salaire cible de l'échelle salariale ajustée.

Formule

(Salaire cible ajusté – Salaire cible précédent)

Salaire cible précédent

Pourcentage des gels salariaux <u>dans les budgets d'augmentation</u>		
	Accordé 2018	Prévision 2019
Ensemble des employés	16,7 %	9,1 %

Pourcentage des gels salariaux <u>dans les structures salariales</u>		
	Accordé 2018	Prévision 2019
Structure salariale non-syndiquée	25,6 %	17,4 %

SECTION THÉMATIQUE : DIVULGATION DES STRUCTURES SALARIALES

Toujours à l'affût de nouvelles tendances à propos de la rémunération dans les OSBL au Québec, le RLSQ/CQSA, en collaboration avec Normandin-Beaudry, s'est interrogé sur la transparence qu'ont nos organismes à divulguer leur structure salariale au moment d'un affichage de poste. La situation au Québec est différente des autres juridictions provinciales ou américaines, avec ses lois sur le travail – équité salariale, congés parentaux. À l'heure où l'Ontario obligera ses employeurs à divulguer leurs structures salariales, nos organismes sont-ils confortables à faire de même ?

Il est possible que la nouvelle politique ontarienne s'étende un peu partout et que la transparence devienne un élément stratégique lié au recrutement de nouveaux employés. Avec cette prémisse en tête, nous avons ajouté trois questions à notre étude pour en apprendre un peu plus sur notre secteur.

Dans quelle mesure votre organisation est-elle à l'aise à divulguer les structures salariales ou les taux de salaire dans les offres d'emplois?	
	<i>N= 104</i>
	% des répondants
Très confortable	14,4 %
Confortable	56,7 %
Inconfortable	23,1 %
Très inconfortable	5,8 %

En sous-question : Sélectionner les raisons qui font que votre organisation est «très inconfortable» ou «inconfortable» quant à divulgation des structures salariales ou taux de salaire dans les offres d'emploi.	
	<i>N= 26</i>
	% des répondants
Structure salariale peu compétitive par rapport au marché	34,6 %
Aucune ou peu de communication au niveau de la structure salariale	30,8 %
Aucune structure salariale	7,7 %
Permet d'identifier les incohérences internes	3,8 %
<i>Autres raisons*</i>	23,1 %

**Verbatim des réponses : Peu de moyens financiers; Selon les compétences diverses et variées; Confidentiel; Confidentialité et équité individuelle; Changement de culture.*

Malgré que vous n'êtes pas soumis à la loi sur la transparence des salaires (Ontario), quels seraient vos priorités si une loi similaire était implantée au Québec (indiquer tous les choix qui s'appliquent)?

	N= 102
Outil de positionnement salarial	35,6 %
Revue des processus de détermination du salaire	35,6 %
Balisage (benchmarking) au marché	34,6 %
Revue des descriptions de poste	31,7 %
Évaluation des emplois	29,8 %
Matériel de communication (ex. : offre d'emploi)	29,8 %
Revue de la structure salariale	28,8 %
Formation en rémunération (ex. : recruteurs, gestionnaires)	23,1 %

Dans un premier temps, il est important de constater de 71% des organismes interrogés se sentent à l'aise ou très à l'aise de divulguer les structures salariales de leur organisation au moment d'un affichage de poste. Cette transparence peut être une résultante du mode démocratique de fonctionnement des OSBL.

Les répondants moins confortables à la divulgation (30%) ont indiqué que les raisons de leur inconfort étaient liées à des causes de gestion internes (compétitivité, aucune structure, incohérence, moyens financiers limités).

Encore une fois cette année, à la lecture de ces résultats, nous constatons que les participants à l'étude sont en général sensibilisés à la valeur des gens qui composent leur organisation. Leur ouverture par rapport à la transparence et leur compréhension quant aux lacunes de leur organisation sont le reflet de notre milieu. D'autre part, nous constatons que le besoin d'être compétitif dans le marché de l'emploi se traduit par une nécessité de se positionner, de revoir ses processus internes pour la description des postes et des conditions salariales.

Résultats détaillés

PAR RÉGION DU SIÈGE SOCIAL

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par région administrative du siège social			
		n	%
Capitale-Nationale/Mauricie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches	Accordé 2018	16	3,0 %
	Prévu 2019	14	2,8 %
Abitibi-Témiscamingue/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Côte-Nord	Accordé 2018	4	2,7 %
	Prévu 2019	4	2,6 %
Laurentides/Lanaudière/Outaouais	Accordé 2018	11	2,7 %
	Prévu 2019	11	2,2 %
Montréal/Laval	Accordé 2018	47	2,8 %
	Prévu 2019	44	2,8 %
Montérégie	Accordé 2018	8	2,6 %
	Prévu 2019	8	2,9 %

PAR ENVERGURE DE L'ORGANISME

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par envergure			
		n	%
Locale	Accordé 2018	20	2,7 %
	Prévu 2019	18	2,5 %
Régionale	Accordé 2018	24	2,7 %
	Prévu 2019	20	2,7 %
Provinciale	Accordé 2018	35	2,9 %
	Prévu 2019	37	2,9 %
Nationale	Accordé 2018	7	2,5 %
	Prévu 2019	6	2,5 %

PAR BUDGET D'EXPLOITATION ANNUEL AU QUÉBEC

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par budget d'exploitation			
		n	%
Moins de 250 000 \$	Accordé 2018	6	3,6 %
	Prévu 2019	5	3,9 %
250 000 \$ à moins de 500 000 \$	Accordé 2018	15	3,5 %
	Prévu 2019	16	3,0 %
500 000 \$ à moins de 750 000 \$	Accordé 2018	10	2,3 %
	Prévu 2019	9	2,1 %
750 000 \$ à moins de 1 million \$	Accordé 2018	11	2,7 %
	Prévu 2019	9	2,5 %
1 million à moins de 1,5 millions \$	Accordé 2018	8	3,0 %
	Prévu 2019	9	2,9 %
1,5 million à moins de 2 millions \$	Accordé 2018	6	2,1 %
	Prévu 2019	6	2,2 %
2 millions à moins de 5 millions \$	Accordé 2018	9	2,3 %
	Prévu 2019	6	2,8 %
5 millions à moins de 10 millions \$	Accordé 2018	7	2,7 %
	Prévu 2019	7	2,5 %
10 millions \$ et plus	Accordé 2018	14	2,7 %
	Prévu 2019	14	2,7 %

PAR NOMBRE D'EMPLOYÉS

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par nombre total d'employés			
		n	%
Moins de 5 employés	Accordé 2018	17	3,4 %
	Prévu 2019	16	3,2 %
De 5 à moins de 10 employés	Accordé 2018	19	2,7 %
	Prévu 2019	21	2,6 %
De 10 à moins de 25 employés	Accordé 2018	13	2,8 %
	Prévu 2019	11	2,7 %
De 25 à moins 50 employés	Accordé 2018	14	2,4 %
	Prévu 2019	12	2,4 %
De 50 à moins de 100 employés	Accordé 2018	6	3,5 %
	Prévu 2019	5	3,0 %
100 employés et plus	Accordé 2018	17	2,4 %
	Prévu 2019	16	2,6 %

PAR NOMBRE DE BÉNÉVOLES

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par nombre de bénévoles			
		n	%
Moins de 10 bénévoles	Accordé 2017	7	2,3 %
	Prévu 2018	8	2,3 %
De 10 à moins de 25 bénévoles	Accordé 2017	13	2,3 %
	Prévu 2018	8	2,6 %
De 25 à 50 bénévoles	Accordé 2017	6	2,1 %
	Prévu 2018	5	1,9 %
Plus de 50 bénévoles	Accordé 2017	11	2,1 %
	Prévu 2018	5	2,1 %
Aucun bénévole/Non disponible	Accordé 2017	22	2,5 %
	Prévu 2018	18	2,4 %

PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Augmentation salariale moyenne (excluant les gels)			
Par secteur d'activité			
		n	%
Association d'industrie commerciale ou d'affaires (ex. Chambre de commerce, industrie manufacturière, production agricole spécialisée)	Accordé 2018	10	3,0 %
	Prévu 2019	10	2,8 %
Association professionnelle (ex. ordre professionnel - adhésion obligatoire ou non, association syndicale, défini par le type de travail)	Accordé 2018	12	2,4 %
	Prévu 2019	12	2,5 %
Association d'intérêt commun concernant une discipline ou un secteur d'activités (ex. loisir, sport, environnement, religion, communauté, enjeux sociaux)	Accordé 2018	38	2,5 %
	Prévu 2019	35	2,7 %
Association d'intérêt commun concernant les individus (ex. services sociaux et communautaires, bénévolat, coopérative)	Accordé 2018	14	3,3 %
	Prévu 2019	14	3,3 %
Organisme de bienfaisance enregistré (ex. fondation, organisme de charité)	Accordé 2018	12	3,4 %
	Prévu 2019	10	2,4 %

Validation des données

Un soin particulier a été apporté par les conseillers de Normandin Beaudry pour assurer la validité et la cohérence des données fournies par les participants à cette enquête. Les données qui étaient mises en doute ont été validées auprès des participants ou supprimées afin de ne pas influencer les résultats finaux.

Confidentialité des résultats

Afin d'assurer la confidentialité des résultats, un minimum de 3 répondants est nécessaire pour afficher les données dans les tableaux portant sur les budgets d'augmentations salariales. Lors de l'interprétation des résultats, nous vous invitons donc à la prudence en considérant le nombre d'organisations comprises dans l'échantillon.

Le symbole « -- » signifie qu'aucune donnée n'a été fournie à l'égard de la question ou que moins de 3 données ont été recueillies pour une composante de l'enquête.

Définition des termes utilisés dans ce rapport

Niveau hiérarchique

Cadre

Employé qui exerce une fonction de direction dans un organisme ou une entreprise, et qui détient des pouvoirs décisionnels.

Non-Cadre

Employé qui effectue un travail pour un employeur qui lui verse un salaire à titre de rémunération.

PORTRAIT DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

Secteur	Nombre	%
Association d'industrie commerciale ou d'affaires (ex. Chambre de commerce, industrie manufacturière, production agricole spécialisée)	15	13 %
Association professionnelle (ex. ordre professionnel - adhésion obligatoire ou non, association syndicale, défini par le type de travail)	14	12 %
Association d'intérêt commun concernant une discipline ou un secteur d'activités (ex. loisir, sport, environnement, religion, communauté, enjeux sociaux)	50	42 %
Association d'intérêt commun concernant les individus (ex. services sociaux et communautaires, bénévolat, coopérative)	18	15 %
Organisme de bienfaisance enregistré (ex. fondation, organisme de charité)	21	18 %
Total général	118	100 %

Région	Nombre	%
Capitale-Nationale/Mauricie/Centre-du-Québec/Chaudière-Appalaches	22	19 %
Abitibi-Témiscamingue/Saguenay-Lac-Saint-Jean/Côte-Nord	7	6 %
Laurentides/Lanaudière/Outaouais	13	11 %
Montréal/Laval	66	56 %
Montérégie	10	8 %
Total général	118	100 %

Envergure de l'organisme	Nombre	%
Locale	23	19 %
Régionale	35	30 %
Provinciale	51	43 %
Nationale	9	8 %
Total général	118	100 %

Budget d'exploitation annuel au Québec (\$)	Nombre	%
Moins de 250 000 \$	18	15 %
250 000 \$ à moins de 500 000 \$	21	18 %
500 000 \$ à moins de 750 000 \$	13	11 %
750 000 \$ à moins de 1 million	14	12 %
1 million \$ à moins de 1,5 millions \$	10	8 %
1,5 million \$ à moins de 2 millions \$	8	7 %
2 millions \$ à moins de 5 millions \$	10	8 %
5 millions \$ à moins de 10 millions \$	7	6 %
10 millions \$ et plus	17	14 %
Total général	118	100 %*

Nombre total d'employés	Nombre	%
Moins de 5 employés	32	27 %
De 5 à 10 employés	30	25 %
De 10 à 25 employés	15	13 %
De 25 à 50 employés	14	12 %
De 50 à 100 employés	8	7 %
100 employés et plus	19	16 %
Total général	118	100 %

Nombre de bénévoles	Nombre	%
Moins de 10 bénévoles	17	14 %
De 10 à 25 bénévoles	34	29 %
De 25 à 50 bénévoles	22	19 %
Plus de 50 bénévoles	32	27 %
Aucun bénévole/Non disponible	13	11 %
Total général	118	100 %

***Note méthodologique** : La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.



Fondée en 1992, Normandin Beaudry compte aujourd'hui plus de 175 employés et est détenue par 37 de ses professionnels, ce qui en fait la plus importante firme de rémunération globale à propriété entièrement québécoise.

Elle sert une clientèle pancanadienne et internationale en offrant des services-conseils en rémunération globale dans six principaux champs d'expertise : santé et performance, rémunération, assurance collective, retraite et épargne, gestion d'actifs et communication.

Grâce à **RÉMUN**, son enquête québécoise en rémunération globale, les experts de Normandin Beaudry ont une connaissance pointue du marché qui permet d'aider les organisations de toute taille à concevoir une enveloppe de rémunération globale distinctive.



Le Centre québécois de services aux associations, une initiative du Regroupement Loisir et Sport du Québec, est un organisme privé, non-gouvernemental qui offre des services administratifs, techniques et professionnels.

Ses services (assurances, gestion financière, juridiques, graphisme et imprimerie, informatique, ressources humaines et paie, téléphonie et achats regroupés, voyages, formation), sont utilisés directement plus de 650 OSBL-membres et indirectement par plus de 10,000 organismes au Québec.

L'Enquête sur les augmentations salariales 2019 des OSBL du Québec est la troisième édition d'une étude réalisée par le Centre québécois de services aux associations, en collaboration avec la firme Normandin Beaudry.

Les principaux résultats issus des questionnaires soumis électroniquement de juillet à août 2018, sont présentés sous forme de tableaux, simples à consulter.

Les augmentations salariales, prévues pour 2019 par les dirigeants d'OSBL québécois interrogés cet été, sont similaires à celles accordées pour l'année en cours. Et moins conservatrices que nous l'avions prédit. Certaines organisations, de par leur situation géographique ou leurs activités, ont dû ajuster leurs pratiques salariales à la hausse en 2018.

D'autre part, nous avons ajouté une section thématique à l'étude. Nous avons voulu savoir si les dirigeants d'OSBL d'ici étaient confortables à l'idée de divulguer la structure salariale de leur organisation... 7 répondants sur 10 ont répondu positivement. De façon générale, les résultats observés reflètent l'affirmation du rôle d'agent économique des OSBL dans le paysage de l'emploi au Québec.



Centre québécois de services aux associations, une initiative du
Regroupement Loisir et Sport du Québec
4545, avenue Pierre-De Coubertin
Montréal (Québec) Canada
H1V 0B2

Téléphone : 514 252-3126

associationsquebec.qc.ca

info@associationsquebec.qc.ca