

# Tendances et enjeux

## Questions financières : la rémunération dans le secteur communautaire

*Dans un sondage effectué en avril 2010, les utilisateurs du site Web du Conseil RH ont répondu à une question sur les grands sujets d'actualité qu'ils aimeraient que nous abordions dans le cadre de la recherche sur les ressources humaines. Selon les résultats de ce sondage, les salaires offerts dans le secteur communautaire constituent un thème prioritaire – ce qui n'est pas étonnant, car la rémunération dans le secteur revient constamment à l'avant-plan des principales préoccupations RH.*

### Observations clés:

- En général, les salaires offerts dans le secteur ont connu des hausses constantes, mais le ralentissement économique a fait en sorte que ces hausses ont été plus modestes.
- Le fossé entre les sexes persiste, mais il semble se rétrécir.
- Les salaires sont plus élevés dans les grandes organisations et dans celles qui ont une portée nationale ou internationale; c'est à Toronto et à Ottawa qu'ils sont les plus hauts.
- Les avantages sociaux sont plus courants dans les grandes organisations; il arrive souvent que les employés des petites organisations n'en reçoivent pas.
- Les employeurs offrent une plus grande souplesse au lieu de hausses salariales ou d'une bonification des avantages sociaux.
- Un changement de perspective dans le secteur : « Nous devons payer pour recruter les meilleurs talents. »

### Pourquoi est-il important d'examiner les tendances au sein du secteur en matière de rémunération?

La rémunération dans le secteur communautaire est constamment présentée comme une source de préoccupation. Selon l'Étude sur la main-d'œuvre effectuée par le Conseil RH en 2008, 67 % des employeurs interrogés qui disaient éprouver des difficultés à recruter des employés ont attribué la cause principale de leurs problèmes de recrutement au fait que « le salaire offert est trop bas ». L'étude révèle également que l'insatisfaction à l'égard du salaire est l'une des raisons les plus souvent mentionnées pour expliquer pourquoi les employés se cherchent un nouvel emploi. Il est important de comprendre l'information relative aux salaires et aux avantages sociaux afin de s'attaquer à ces enjeux.<sup>2</sup>

L'information permettant de comparer la rémunération aide les employeurs à cibler plus facilement les niveaux de rémunération, à étudier les salaires offerts, et à déterminer leur position au sein du marché ainsi que l'écart salarial par rapport aux autres secteurs. L'information relative à la rémunération permet en outre aux employés de négocier de meilleurs salaires et avantages sociaux, et de prendre des décisions éclairées au sujet de leur carrière.

### Que comprend la rémunération?

La rémunération comprend l'ensemble des compensations et des avantages directs et indirects offerts à un employé en contrepartie de son travail pour l'organisation. La compensation directe est versée notamment sous forme de salaire, de traitement et de prime. La compensation indirecte comprend les autres formes de compensation, par exemple les avantages sociaux, les régimes de retraite, les activités de formation et les conditions de travail souples.<sup>1</sup>

## Quels facteurs ont une incidence sur la rémunération?

On retrouve les meilleurs salaires et une gamme plus complète d'avantages sociaux dans les organisations communautaires qui comptent un effectif considérable ou un plus grand nombre de membres, qui disposent d'un important budget de fonctionnement, et/ou qui ont une portée nationale ou internationale. Selon l'Étude sur la main-d'œuvre effectuée par le Conseil RH en 2008, 92 % des grandes organisations (comptant 100 employés ou plus) offrent une assurance vie et/ou une assurance invalidité ainsi qu'une assurance médicaments; par contre, seulement un peu moins de 46 % des petites organisations (comptant moins de 10 employés) offrent de telles assurances<sup>2</sup>. Cette situation se vérifie dans les organisations du domaine des arts : une étude du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) révèle que « les grands organismes du domaine des arts offrent deux à trois fois plus souvent des avantages sociaux complets que les petits organismes » (p. 16).<sup>3</sup> D'autres facteurs clés ont une incidence sur la rémunération, entre autres la situation géographique et le bagage des employés (p. ex., leur niveau de scolarité et la qualité de leur expérience de travail).

D'après les constatations de l'enquête annuelle de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA),<sup>4</sup> un autre facteur important pour établir le salaire d'un cadre dépend du pouvoir qu'il a ou non de prendre des décisions : plus le cadre est autorisé à prendre des décisions, plus sa rémunération est élevée. On relève que, dans le secteur, c'est toujours à Toronto et à Ottawa que les cadres reçoivent les plus hauts salaires.

Une étude de l'Association of Fundraising Professionals (AFP),<sup>5</sup> tout en mettant en évidence les corrélations positives entre la rémunération et l'importance de l'effectif et du budget d'une organisation, démontre qu'on retrouve également des corrélations positives avec le nombre d'années d'expérience professionnelle et de scolarité. Les constatations de l'étude de l'AFP, tout comme celles de l'enquête de la SCDA, démontrent que les provinces centrales du Canada rapportent de façon constante les salaires moyens les plus élevés.

Joseph Courtney, agent principal de recherche

au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), observe que le taux des hausses de rémunération offert par une organisation dépend du genre de financement qu'elle reçoit. Année après année, les organisations qui reçoivent tout leur financement du gouvernement provincial ont tendance à offrir des hausses salariales plus constantes que les organisations qui comptent sur de multiples sources de financement (p. ex., dons des particuliers, dons de charité et collectes de fonds).

## Un changement de perspective : nous devons payer pour recruter les meilleurs talents!

En général, on admet de plus en plus qu'il faut payer de hauts salaires afin de recruter et de garder les meilleurs talents dans le secteur. C'est ce qu'explique Dave Cybak de la SCDA :

« Autrefois, si on travaillait pour un organisme de charité, on se sentait presque coupable d'accepter un salaire parce qu'on enlevait de l'argent à cet organisme. Je crois qu'on a adopté une approche plus réaliste, en vertu de laquelle "nous avons besoin des meilleurs talents et nous devons payer pour recruter les meilleurs talents". »

Une organisation qui n'opère pas ce changement de perspective pourra bien compter sur beaucoup de passion, mais pas nécessairement sur les compétences nécessaires pour accomplir ce qui doit être fait.

Les résultats de l'étude du CRHSC, qui portait sur le domaine des arts et de la culture, reflètent un tel changement de perspective. Même si on doit toujours relever le défi inhérent à la capacité d'offrir une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, de plus petites organisations du domaine des arts commencent à réaliser l'importance des avantages sociaux quand vient le temps de recruter et de garder les employés de qualité (p. 14).<sup>3</sup>

De même, les constatations des études menées par Fondations communautaires du Canada (FCC)<sup>6</sup> révèlent que lorsqu'on veut recruter des gens pour des postes de leadership dans les fondations de taille petite à moyenne, il faut offrir pour ces postes des salaires et des avantages sociaux. Auparavant, il était pratique courante de recourir au modèle de rétribution « rémunération à l'acte », basé sur des postes contractuels pour lesquels on n'offrait peu ou pas d'avantages sociaux.

## Tendances récentes en matière de traitement et de salaire

Le montant total que le secteur sans but lucratif de base consacre à la rémunération des employés a augmenté au cours de la période 1998–2007, mais les augmentations récentes sont moins importantes (Statistique Canada).<sup>7</sup> Le montant que tout le secteur consacre à la rémunération reflète le nombre de personnes qui travaillent dans le secteur ainsi que le montant qu'elles reçoivent à titre de rémunération. En tenant compte de ces facteurs, la tendance qu'on observe ici est que la rémunération a connu une modeste augmentation.

C'est ce que confirme le sondage mené par Peter T. Boland & Associates au sujet des salaires et des pratiques RH dans le secteur communautaire,<sup>8</sup> selon lequel le rajustement salarial effectué en Alberta ces dernières années a engendré annuellement, en moyenne, des gains réels d'environ 2 % de plus que le taux d'inflation. On rapportait alors pour l'indice des prix à la consommation une croissance moyenne de 2,8 % et un rajustement salarial moyen de 4,7 % (variant selon les postes). Les collecteurs de fonds de l'AFP au Canada observent aussi une tendance générale positive, bien qu'on remarque une certaine volatilité dans les constatations de leur étude. L'AFP fait état de hausses salariales constantes depuis 2002, avec une légère diminution en 2008 et une augmentation comparativement plus importante en 2009.<sup>5</sup>

La situation est légèrement différente pour les cadres des associations du secteur. M. Cybak a exposé les constatations du rapport de la SCDA sur la rémunération, lequel révèle que la tendance s'affirme en ce qui a trait à la rémunération moyenne des cadres communautaires et que « les cadres ont en fait réalisé des gains de 4,2 à 5,9 %, soit plus que les augmentations anticipées dans le rapport 2009–2010, qui se situaient dans une fourchette de 3,5 à 4,6 % » (Sommaire).<sup>9</sup>

## Le fossé persiste entre les sexes

Comme en d'autres secteurs de la main-d'œuvre canadienne, un fossé salarial persiste quant aux gains réalisés par les hommes et les femmes qui travaillent dans le secteur communautaire. Selon les

constatations du rapport de la SCDA, les femmes cadres gagnent encore une rémunération moyenne inférieure à celle de leurs collègues masculins. Toutefois, ce fossé a fluctué au cours des six dernières années, et il a peu changé dans l'ensemble. En 2006, la rémunération moyenne pour un cadre masculin était de 43 % supérieure à celle d'un cadre féminin, tandis qu'en 2010 cet écart s'est légèrement rétréci pour s'établir à 42 %. Les constatations de la SCDA révèlent également une tendance constante en faveur d'une présence accrue de femmes dans les postes de leadership.<sup>4</sup>

## Avantages sociaux

Les avantages sociaux semblent être demeurés généralement constants au cours des cinq dernières années, mais l'on dénote toutefois quelques exceptions :

- L'étude du CRHSC rapporte que les petites organisations du domaine des arts offrent plus fréquemment des avantages sociaux, alors que « la prévalence de l'assurance maladie supplémentaire, des soins dentaires, de l'assurance vie et d'autres assurances a presque doublé dans ces organismes<sup>3</sup> » (p. 1).
- En Alberta, explique Peter Boland, les comptes gestion-santé [crédits versés par l'employeur] ont gagné en importance, passant de 13 % en 2005 à 26 % en 2009. Selon la définition de l'Agence du revenu du Canada, les comptes gestion-santé sont des comptes détenus par les employés en vue de rembourser leurs frais médicaux et dentaires admissibles.<sup>10</sup> Cette tendance reflète la popularité grandissante d'un type d'avantages sociaux en matière de soins de santé.
- Les constatations de l'étude de l'AFP montrent une diminution de la fréquence des fonds de contrepartie versés par les employeurs aux régimes à prestations déterminées. Inversement, pour ceux qui ont continué à recevoir des fonds de contrepartie (pour les régimes à prestations déterminées), le montant a augmenté. Les employés qui reçoivent des fonds de contrepartie pour des régimes à cotisations déterminées ont également reçu une augmentation.<sup>5</sup>

- Les constatations de l'enquête de la SCDA révèlent qu'un plus grand nombre d'employeurs paient les frais d'inscription à une conférence et les cotisations professionnelles, offrent des congés pour rémunérer les heures supplémentaires ainsi qu'un horaire flexible, fournissent une aide à l'éducation, et procurent des téléphones intelligents et des ordinateurs portables.<sup>4</sup>

## Systèmes de primes

Ces cinq dernières années, le secteur communautaire a connu une incidence accrue des systèmes de primes à l'attention des cadres. « La paie variable, pour ce qui est des primes ou d'autres avantages qui ont une valeur monétaire, constitue maintenant un plus grand pourcentage de la rémunération globale et une plus grande valeur monétaire relativement à cette rémunération », affirme M. Cybak. Il explique que ce changement est dû au fait que les organisations mettent l'accent sur une plus grande obligation de rendre des comptes au sujet des objectifs opérationnels. L'organisation établit des objectifs précis pour le poste et, si ces objectifs sont atteints, elle verse le montant additionnel qui a été convenu.<sup>4</sup> De même, les constatations de l'étude de l'AFP démontrent qu'en 2009 les cadres qui ont reçu des primes ont été plus nombreux qu'en 2008.<sup>5</sup>

Par contre, contrairement à cette recherche, les constatations de l'étude du CRHSC révèlent que, en 2003 et en 2008, seulement 7 % des organisations du domaine des arts offraient une certaine forme de rémunération au rendement à court terme, ce qui indique qu'on n'a pas modifié les systèmes de primes offerts (p. 21).<sup>3</sup>

## Une plus grande souplesse plutôt que plus d'argent

Dans le secteur, un plus grand nombre d'organisations offrent des régimes de travail souples. Selon le sondage Boland, on octroie davantage de journées de congé flexibles (qualifiées parfois de congés personnels). M. Boland souligne que « si les organisations n'ont pas d'argent, cela semble une bonne idée d'accorder des journées de congé

supplémentaires ». Le pourcentage des organisations qui offrent des journées de congé flexibles est passé de 29 % en 2005 à 54 % en 2009. Par ailleurs, M. Boland mentionne qu'un plus grand nombre d'organisations semblent proposer comme mesures incitatives des activités de formation et de développement.<sup>8</sup>

Selon l'étude du CRHSC, le nombre des organisations du domaine des arts qui offrent des mesures incitatives autres que des primes (y compris des heures chômées et rémunérées) s'est aussi accru, passant de 19 % en 2003 à 34 % en 2009 (p. 21). On lit dans cette étude :

« Même si les organismes culturels canadiens ont de la difficulté à atteindre leurs objectifs en raison de leurs ressources limitées, ils ont utilisé des méthodes alternatives pour recruter du personnel et maintenir l'effectif. Les plus populaires de ces méthodes sont les conditions de travail flexibles ainsi qu'une culture organisationnelle et un milieu de travail positif et soutenant » (p. 25).<sup>3</sup>

## Quel est l'impact du ralentissement économique sur la rémunération dans le secteur communautaire, et que nous réserve l'avenir?

Étant donné que les salaires sont un sous-indicateur du ralentissement économique, il faudra du temps avant de constater toutes les conséquences de ce ralentissement. À ce jour, les études de la SCDA et de l'AFP démontrent que, depuis la récession, les organisations communautaires ont diminué leurs coûts en limitant le recrutement plutôt qu'en réduisant la rémunération. D'autre part, M. Courtney observe que les organisations entament de plus en plus les négociations avec le SCFP en essayant d'obtenir des concessions relativement à la rémunération. Jusqu'à maintenant on a continué à obtenir des hausses salariales, mais le vent peut tourner. En Ontario, jusqu'à ces deux dernières années, le secteur des services sociaux (y compris les sociétés d'aide à l'enfance et les agences de services de développement) a connu une augmentation annuelle constante de 3 % pour ce qui est de la rémunération. Toutefois, cette tendance semble

changer depuis deux ans, alors que les négociations collectives se sont soldées par une augmentation moyenne de la rémunération de l'ordre de 2 à 2,5 %. Depuis des décennies, les hausses de la rémunération dans le secteur communautaire des services sociaux sont moins importantes que celles accordées dans l'ensemble du secteur des services sociaux. Cette tendance se maintient au sein de beaucoup d'organisations (p. ex., les services en santé mentale pour les enfants) qui offrent à leurs employés des hausses nettes de rémunération allant de 0 à 1 % en raison du plafonnement du financement gouvernemental. De plus, à titre d'exemple quant aux incertitudes pour l'avenir, M. Courtney souligne la possibilité qu'entre en vigueur un gel salarial de deux ans proposé par le gouvernement ontarien aux travailleurs de l'ensemble du secteur public.

Les constatations de la première Enquête sectorielle d'Imagine Canada (2009) démontrent qu'en réponse à une série de mesures prises pour faire face au ralentissement économique, 24 % des organismes de charité ont réduit le nombre de leurs salariés, tandis que 10 % ont réduit les salaires et/ou les avantages sociaux (p. 7).<sup>11</sup> Selon la deuxième Enquête sectorielle, le nombre moyen d'employés rémunérés des organismes de charité a diminué de 4,4 % au cours de la première moitié de 2010, comparativement à une augmentation moyenne de 1,8 % en 2009 (p. 8).<sup>12</sup>

Pour ce qui est de l'avenir, on se montre passablement optimiste. Cette question a été posée aux

participants à la dernière enquête de la SCDA : « Qu'attendez-vous pour l'avenir? » La plupart s'attendaient à des gains d'environ 3 à 4 %, en moyenne, au cours de la prochaine année. De même, les constatations de la dernière Enquête sectorielle d'Imagine Canada démontrent que les organismes de charité font preuve « d'une confiance remarquable dans l'avenir », malgré « les défis accrus et une situation financière qui ne s'est pas améliorée » (p. 8).<sup>12</sup>

Les prochaines Enquêtes sectorielles d'Imagine Canada et d'autres sources nous apporteront plus de précisions au fil du temps au sujet de la façon dont les organisations communautaires réagissent au ralentissement économique, et au sujet des répercussions sur les salaires et les avantages sociaux des employés.

### Où trouver de plus amples renseignements?

- Reportez-vous à la section d'*infoRH* qui traite de la rémunération et des avantages sociaux, et surveillez l'horaire des prochains ateliers qui seront offerts sur cette question.
- Inscrivez-vous à l'enquête Boland sur les salaires et les pratiques RH du secteur communautaire, afin d'avoir accès à l'information nationale sur les salaires.
- Consultez les prochaines Enquêtes sectorielles d'Imagine Canada.

Merci à ceux qui ont contribué à cet article :

**Dave Cybak**, vice-président directeur, Société canadienne des directeurs d'association (SCDA). La SCDA publie une enquête annuelle sur la rémunération et les avantages sociaux dans le secteur des OSBL. M. Cybak a exposé les résultats de cette enquête en ce qui a trait aux tendances actuelles au sein des associations regroupant les directeurs d'organismes de charité enregistrés.

**Peter Boland**, de Peter T. Boland & Associates qui réalise un sondage annuel : Survey of Not-For-Profit Salaries and Human Resource Practices (sondage sur les salaires et les pratiques RH dans le secteur communautaire). Ce sondage est mené depuis 13 ans en Alberta et a maintenant une portée nationale. M. Boland nous a présenté des données isolées propres à l'Alberta pour les cinq dernières années et qui font l'objet de ce rapport; des données historiques exhaustives sur les tendances ne sont pas actuellement disponibles pour les autres provinces.

**Cathlene Williams**, Ph. D., CAE, consultante en recherche et ancien membre du personnel de l'Association of Fundraising Professionals (AFP). L'AFP produit une étude annuelle sur la rémunération et les avantages sociaux des professionnels en collecte de fonds. Mme Williams nous a fait part des plus récentes observations concernant les tendances touchant les professionnels canadiens en collecte de fonds.

**Joseph Courtney**, agent principal de recherche au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), à Ottawa. M. Courtney nous a communiqué les tendances relatives aux négociations collectives dans le secteur communautaire des services sociaux en Ontario.

**Cindy Lindsay**, directrice des services aux membres, Fondations communautaires du Canada (FCC). Mme Lindsay nous a transmis de l'information tirée des études menées par cet organisme au sujet de la rémunération.

## Notes

1. Définition tirée d'*infoRH* (trousse d'outils du Conseil RH), section « Rémunération et avantages sociaux »
2. Rapport no 2, Résultats des sondages auprès des employeurs et des employés. Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, 2008.
3. Deloitte & Touche s.r.l. Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Étude nationale sur la rémunération des gestionnaires et administrateurs des organismes sans but lucratif du domaine des arts, mise à jour 2009.
4. Association Executive Benefits and Compensation Report, 2010/2011. Société canadienne des directeurs d'association, 2010.
5. Williams, Cathlene. « Salaries Rebound, But are Benefits at Risk? Highlights of the AFP 2010 Compensation and Benefits Study », *Advancing Philanthropy*, juillet/août 2010, pp. 36-43.
6. Ces constatations proviennent d'études sur la rémunération réalisées par l'organisme FCC (non publiées).
7. Compte satellite des institutions sans but lucratif et du bénévolat, 2007. Statistique Canada, 2009, no 13-015-X au catalogue.
8. Peter T. Boland & Associates. Survey of Not-For-Profit Salaries and Human Resource Practices, 2009.
9. Association Executive Benefits and Compensation Report, 2010/2011, Sommaire. Société canadienne des directeurs d'association, 2010.
10. <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tp/it529/it529-f.html>
11. Barr, Cathy et David Lasby. Enquête sectorielle d'Imagine Canada, *Imagine Canada*, vol. 1, no 1, 28 avril 2010.
12. Barr, Cathy et David Lasby. Enquête sectorielle d'Imagine Canada, *Imagine Canada*, vol. 1, no 2, 26 août 2010.