

**Document d'information sur les ouvrages documentaires
portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le
secteur bénévole canadien**

par Warren Dow, Ph.D.

Initiative du secteur bénévole et communautaire

août 2001

Table des Matières

Liste des tableaux et des graphiques	ii
Introduction	5
Mandat.....	5
Objet de la recherche : Qu'est-ce que le secteur bénévole?	5
Recherche antérieure : la portée des ressources humaines dans le secteur bénévole et ce qu'on savait au sujet de leur rémunération, de leur composition et de leurs conditions de travail avant 1997.....	7
Recherches subséquentes	13
L'accroissement de la charge de travail et les effets des compressions budgétaires.....	13
Salaires, avantages sociaux et taux d'emploi.....	18
Salaires et avantages sociaux dans les organismes sans but lucratif américains.....	18
Salaires des employés des organismes canadiens sans but lucratif.....	23
Avantages sociaux des employés qui travaillent pour un organisme sans but lucratif au Canada.....	39
Raisons pour lesquelles les employés des organismes sans but lucratif touchent une rémunération plus faible.....	41
Problématique hommes-femmes	44
Pratiques de gestion des ressources humaines	46
Présence des syndicats et problèmes dans les milieux de travail sans but lucratif.....	47
Mauvaises conditions de travail	50
Heures supplémentaires non payées.....	50
Emploi à contrat	51
Directeurs généraux.....	53
Recherches imminentes.....	62
Programme de l'initiative de recherche sur le secteur sans but lucratif de la Fondation Kahanoff (IRSSBL).....	62
Le programme « Le secteur sans but lucratif au Canada ».....	63
Projet de recherche de l'AIV 2001	65
Autres projets financés par l'ISBC.....	67
Un projet de recherche sur les RH des organismes sans but lucratif financé de façon indépendante.....	68
Annexe 1 : De nouvelles données	69
Annexe 2 : Participants à la séance de réflexion.....	88
Bibliographie.....	89

Liste des tableaux et des graphiques

Tableau 1 : Estimation du nombre d'employés selon le type d'organisme de bienfaisance, vers 1994 .	10
Tableau 2 : Estimation du nombre d'employés du secteur bénévole selon le type d'organisme de bienfaisance, vers 1994	11
Tableau 3 : Salaires moyens nationaux des administrateurs d'organismes américains sans but lucratif, de moyenne et de grande envergure, selon la taille du budget, 2000	19
Tableau 4 : Moyenne nationale des régimes de rémunération des administrateurs des organismes sans but lucratif, de petite et moyenne envergure, selon la taille du budget, vers 1999	20
Tableau 5 : Salaires des cadres des organismes sans but lucratif de l'Alberta et de la Saskatchewan, 1998	24
Tableau 6 : Salaires annuels moyens des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique, selon le poste et l'année de l'enquête	26
Tableau 7 : Nombre moyen d'années d'expérience cumulatives des employés selon leur catégorie d'emploi, tous sous-secteurs sans but lucratif de la Colombie-Britannique confondus, selon le poste et l'année de l'enquête	27
Tableau 8 : Niveau de scolarité minimal exigé pour un poste selon les organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique qui ont répondu au sondage, 1995 et 1998	28
Tableau 9 : Salaires horaires et salaires annuels projetés des organismes communautaires d'alphabétisation de l'Ontario, 1999	29
Tableau 10 : Salaire horaire brut moyen des aides-éducateurs et des éducateurs de la petite enfance, employés à temps plein et à temps partiel combinés, 1998	30
Tableau 11 : Salaires horaires et annualisés bruts des employés qui travaillent à temps plein et à temps partiel dans le secteur de l'éducation de la petite enfance, résultats combinés, selon le poste et le type d'organisation, Ontario, 1998	31
Tableau 12 : Raisons pour lesquelles les employés ont quitté volontairement un poste en garderie, selon le type d'organisation, 1998	32
Tableau 13 : Changements relatifs à l'emploi du personnel d'action sociale dans différents milieux de travail au Canada, de 1991 à 1996	34
Tableau 14 : Rémunération moyenne des travailleurs sociaux (CNP 4152) et des travailleurs des services communautaires et sociaux (CNP 4122) âgés de 35 à 54 ans qui travaillent à temps plein toute l'année, selon le milieu de travail, 1995	36
Tableau 15 : Avantages sociaux globaux des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique – moyenne pour tous les postes, selon l'année du sondage	40

Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien

Tableau 16 :	Salaires annuels moyens versés par des organismes sans but lucratif américains dont le budget annuel se situe entre 2,5 millions de dollars et 5 millions de dollars, selon le sexe 45
Tableau 17 :	Pourcentage, pour chaque poste, des employés syndiqués dans les organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique, selon le sous-secteur, 199848
Tableau 18 :	Pourcentage des centres d'éducation de la petite enfance ou des employés ayant indiqué que la condition de travail ou l'avantage est offert au personnel à temps plein, 199851
Tableau 19 :	Profils des caractéristiques démographiques, de la durée du mandat et de l'expérience des directeurs généraux des organismes sans but lucratif dans le Nord-Ouest du Pacifique, vers 199958
Tableau 20 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CTI 864 : Services sociaux hors institution, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1990-199971
Tableau 21 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CTI 869 : Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1990-1999.....73
Tableau 22 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 8134, Organisations civiques et amicales, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200075
Tableau 23 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 8133, Organismes d'action sociale, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200076
Tableau 24 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6241, Services individuels et familiaux, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200078
Tableau 25 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6243, Services de réadaptation professionnelle, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200079
Tableau 26 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6244, Services de garderie, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200081
Tableau 27 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6232, Établissements résidentiels pour handicaps liés au développement, de troubles mentaux, d'alcoolisme et de toxicomanie, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200083
Tableau 28 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6233, Établissements communautaires de soins pour personnes âgées, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200084
Tableau 29 :	Variation de l'emploi et de la rémunération pour le Code CIAN 6239, Autres établissements de soins pour bénéficiaires internes, Canada, pour l'ensemble des provinces et territoires, 1991-200086

Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien

Graphique 1 :	Directeurs/directrices des secteurs de la santé, de l'enseignement et des services communautaires et sociaux (CNP 031), ainsi que des secteurs des arts, de la culture, des sports et des loisirs (CNP 051), répartition selon l'âge et le revenu.....	55
Graphique 2 :	Aspects que les directeurs généraux n'aiment pas en ce qui concerne leur travail, San Francisco et État de Washington, vers 1999	60

Introduction

Mandat

En juillet 2001, le Comité des ressources humaines de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC) a commandé deux rapports d'étude. Ceux-ci devaient servir de documents d'information en prévision de la tenue d'une séance de réflexion sur les ressources humaines dans le secteur bénévole, qui devait avoir lieu à la mi-septembre et à laquelle étaient conviés des représentants des entreprises, du gouvernement et du secteur bénévole (voir l'annexe 2 – Participants à la séance de réflexion). Les deux volets de ce travail étaient les suivants :

1. un examen et une analyse de la documentation sur les recherches consacrées aux ressources humaines dans le secteur bénévole canadien depuis 1997 (les documents analysés dans le cadre d'une étude précédente sont résumés dans les pages qui suivent);
2. un survol des tendances qui influent sur la main-d'œuvre à court et à long termes.

Ces rapports ne portent cependant que sur les études concernant le personnel *rémunéré* et les questions qui les concernent; on n'y aborde pas la documentation florissante consacrée aux bénévoles, sinon à quelques occasions. De plus, les rapports portent presque exclusivement sur le secteur bénévole *canadien*. À l'occasion, on signalera certaines études américaines et britanniques pour étayer certains arguments ou illustrer de nouvelles tendances (surtout dans le deuxième document), mais jamais il ne sera question de caractériser la réalité des ressources humaines dans le secteur bénévole des trois régions en même temps.

Objet de la recherche : Qu'est-ce que le secteur bénévole?

On a rédigé des documents complets sur la nature du secteur bénévole par rapport à d'autres secteurs comme le secteur privé (entreprises), le secteur public (gouvernement) et le secteur personnel (ménages) ou pour déterminer si ces quatre secteurs de la société se caractérisent encore par des différences notables.

Toutefois, aux fins de l'ISBC, on peut définir le secteur bénévole comme un éventail diversifié d'organisations¹ regroupant des particuliers libres d'en faire partie (et non pas mandatés par le gouvernement) et qui agissent au nom de leur collectivité, de leurs clients, ou de leurs membres et non pas au profit d'actionnaires.

Les organismes bénévoles offrent surtout les types d'activités ou de services suivants : défense des droits, protection des animaux, arts, culture, éducation, environnement, emploi, santé, logement, aide internationale, justice, services sociaux, sports, loisirs, religion et recherche.

¹ Le secteur bénévole canadien comprend également des milliers de groupes « officieux » ou « communautaires ». Il s'agit d'associations libres de personnes, qui se rallient souvent à une cause particulière (comme la préservation d'un parc). Toutefois, comme ces groupes sont rarement dotés de ressources humaines rémunérées et qu'ils n'ont pas fait l'objet de rapports ni de vastes études, ils ne sont pas visés par la présente analyse.

Souvent, les organismes bénévoles font appel à des bénévoles pour mener des campagnes de financement, les aider dans leurs activités et offrir leurs services. Cependant, rares sont ceux qui rémunèrent leur personnel.

La plupart du temps, ils sont constitués officiellement en organisation sans but lucratif (ou « sans capital-actions ») auprès de l'Office des compagnies de leur province ou de la Direction générale des corporations d'Industrie Canada, au fédéral². Ils sont régis par un conseil d'administration non rémunéré. Nombre des organismes sans but lucratif sont également immatriculés au fédéral auprès de l'ADRC (Agence des douanes et du revenu du Canada, anciennement Revenu Canada) en tant qu'organismes de bienfaisance³.

Même si ces trois types d'organisations (bénévole, sans but lucratif et de bienfaisance) se recoupent, elles ne sont pas identiques, et cela pour trois grandes raisons :

1. Certains organismes bénévoles n'ont pas à se compliquer la tâche ou à déboursier de l'argent pour se constituer en organisme sans but lucratif. Même s'ils n'ont pas le statut juridique d'organisation (leurs mandants ne sont pas protégés et sont donc personnellement responsables des dettes du groupe), ils peuvent mener leurs activités grâce aux fonds qu'ils recueillent eux-mêmes, aux dons ou à l'aide des sociétés philanthropiques.
2. De nombreux organismes bénévoles constitués en sociétés sans but lucratif ne peuvent s'enregistrer comme organismes de bienfaisance s'ils sont jugés comme étant trop « politiques », par exemple s'ils consacrent plus de 10 p. 100 de leurs recettes annuelles à essayer de changer l'opinion publique ou gouvernementale au sujet d'une question (c.-à-d. groupes de défense) ou s'ils se présentent davantage comme un groupe dont les activités sont accomplies au profit de ses membres plutôt que dans l'intérêt public, malgré toutes les activités bénévoles et les collectes de fonds qu'ils peuvent effectuer au nom de causes et de groupes communautaires (c.-à-d. sociétés philanthropiques et organisations fraternelles).
3. Même s'ils satisfont aux critères de l'« intérêt public », un grand nombre d'organismes de bienfaisance ne sont pas suffisamment indépendants du gouvernement pour être désignés comme des organismes « bénévoles » ou « non gouvernementaux ». Pour pouvoir porter le nom d'organisme bénévole, un organisme ne doit pas faire partie du gouvernement (comme certaines sociétés d'État enregistrées comme organismes de bienfaisance) ni être régi par un conseil dominé par des représentants du gouvernement. En outre, la plupart des ses activités ne doivent pas être mandatées par une loi ni circonscrite par des lignes directrices du gouvernement.

² Pour ce faire, ils doivent élaborer un énoncé de mission précisant leur raison d'être (habituellement un avantage public) ainsi qu'une constitution assortie de règlements pour se gouverner. De plus, ils doivent créer un conseil d'administration autonome et produire chaque année certaines déclarations pour conserver leur statut d'organisme sans but lucratif.

³ Les tribunaux canadiens ont défini quatre grandes catégories d'activités en vertu desquelles des organismes peuvent obtenir le statut d'organisme de bienfaisance. Il s'agit du soulagement de la pauvreté, de l'avancement de l'éducation, de l'avancement de la religion ou d'autres fins profitant à la collectivité. L'activité doit également satisfaire au critère de l'intérêt public, selon lequel « le public dans son ensemble ou un segment important de la population constitue ses bénéficiaires. Il ne s'agit pas d'un groupe restreint ni d'un groupe dont les membres ont en commun un rapport particulier comme dans le cas d'une amicale ou d'une association professionnelle dont l'adhésion est réservée à certaines personnes. »

Ces organismes, qu'on appelle parfois organisations non-gouvernementales quasi-autonomes ou installations des municipalités, universités, écoles et de la santé, et d'autres organismes de transfert qui dépendent fortement du financement public, occupent sans aucun doute une place importante dans les secteurs des organismes sans but lucratif et de bienfaisance, et jouent un rôle vital dans la société. Ils font face à un certain nombre de problèmes urgents et bien documentés en ce qui concerne les ressources humaines (comme « l'exode des cerveaux ») qui pourraient facilement faire l'objet d'un rapport distinct. Cependant, ces organismes ne seront pas examinés dans le cadre du présent document.

Ainsi, comme les Tables conjointes l'ont indiqué dans leur rapport de 1999 qui a mené à la création de l'ISBC :

Nous nous attacherons aux organisations qui ont une vocation d'intérêt public et qui comptent sur l'apport de bénévoles (du moins pour leur conseil d'administration), qui bénéficient de la contribution financière des citoyens, et qui ne sont pas sous la tutelle directe des gouvernements (sauf pour certains avantages fiscaux). Cette définition englobe non seulement les organismes de bienfaisance, mais aussi une multitude d'organismes bénévoles, officiellement constitués ou non, qui enrichissent les collectivités, mais qui n'ont pas droit au statut d'organismes enregistrés. Il s'agit notamment des associations récréatives, des clubs d'entraide, des associations communautaires locales, des groupes d'action sociale et des organisations de développement communautaire. Ces groupes incarnent dans bien des cas la force motrice des collectivités, ce qui ne les empêche pas d'être souvent méconnus hors de leur milieu⁴.

Recherche antérieure : la portée des ressources humaines dans le secteur bénévole et ce qu'on savait au sujet de leur rémunération, de leur composition et de leurs conditions de travail avant 1997

En 1998, le Centre canadien de philanthropie (CCP) et les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP) ont présenté à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) un volumineux rapport (193 pages) intitulé *The Voluntary Sector in Canada: Literature Review and Strategic Considerations for a Human Resource Sector Study* (Betcherman et coll., 1999).

Ce rapport visait plusieurs objectifs.

- À l'instar du présent document, il examinait les ouvrages qui avaient été publiés sur les RH du secteur bénévole canadien dans le but de permettre à ce secteur de comprendre les problèmes en matière de ressources humaines et de formation auxquels il se bute, et il donnait un aperçu des initiatives liées aux ressources humaines qui étaient en cours à ce moment-là.
- Comme nous le verrons plus loin, ce rapport a fait ressortir un manque d'informations de base et diverses lacunes. Les auteurs ont également recommandé qu'une vaste étude portant sur diverses questions relatives aux RH dans le secteur bénévole soit menée à l'échelle

⁴ Source : *Travailler ensemble : une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole – Rapport des Tables conjointes* (Groupe de travail sur le secteur bénévole, Bureau du Conseil privé, gouvernement du Canada, août 1999), adapté de *Consolider nos acquis : pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada, rapport final* (aussi connu sous le nom de « Rapport Broadbent »), Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998, p. 7 et 8.

nationale, et ils ont fait valoir les nombreuses raisons pour lesquelles cette étude serait utile, en se fondant sur leurs propres analyses et sur les entrevues réalisées avec des intervenants de premier plan⁵. La majeure partie du rapport consistait en une analyse des avantages des divers systèmes de classification⁶ qui permettent de délimiter l'étendue de l'objet d'une telle étude (le secteur bénévole).

- De plus, le rapport évaluait le potentiel d'utilisation de ces différents systèmes de classification et explorait les issues et les problèmes qui pourraient se présenter, selon la méthode utilisée dans l'étude (ou les études)⁷.
- Enfin, le rapport renfermait un répertoire annoté des programmes de formation en gestion d'organismes sans but lucratif au Canada [lequel a depuis été mis à jour par Santé Canada⁸], ainsi que divers codes de déontologie à l'intention des responsables des collectes de fonds et des autres employés clés.

L'analyse des ouvrages documentaires et l'examen des initiatives de mise en valeur des RH, de la direction et du milieu de travail qui étaient en cours au moment de l'étude ont fait ressortir un certain nombre de lacunes importantes. Certaines observations [entre crochets] ont été consignées pour indiquer si ces lacunes ont été comblées et, le cas échéant, dans quelle mesure les données ont changé.

Premièrement, on ne savait pas vraiment [et on ne sait toujours pas] combien d'organisations font partie du secteur bénévole. On a recensé plus de 70 000 organismes de bienfaisance [aujourd'hui, 78 000], quoique environ 2 600 soient des hôpitaux ou des centres médicaux et des établissements d'enseignement comme des universités; et plus de 6 000 sont des fondations et non pas des organismes de services. Il y avait [et il existe toujours] plus de 100 000 autres organismes sans but lucratif qui ne sont pas des organismes de bienfaisance [même si cette donnée, une estimation, est fondée sur une source qui inclut tous les membres de l'« économie sociale »⁹, c'est-à-dire de nombreux types d'organismes sans but lucratif qui travaillent pour leurs membres et qui, selon l'ISBC, ne sont pas des organismes bénévoles, comme des coopératives, des caisses populaires, des syndicats, des associations de gens d'affaires et des associations professionnelles].

⁵ Par exemple, pour légitimiser le rôle du secteur dans l'économie; rehausser son image; aider les organisations à relever de nouveaux défis et à adopter de nouveaux rôles, ou à devenir plus aptes à cerner les priorités en matière de RH et à dispenser leurs services de façon stratégique; amener les organismes à remplir leur rôle potentiel en tant que créateurs d'emplois; ou encourager les organisations à mettre de côté leurs intérêts individuels pour promouvoir l'action collective concernant les RH.

⁶ Comme ceux qui permettent de classer les membres du secteur bénévole selon le type d'organisation (p. ex., avantages mutuels ou service public, plutôt qu'organisme à but lucratif), leur type d'activité (p. ex., production de biens ou de services, défense des intérêts ou action communautaire), ou leur champ d'activité (p. ex., santé, culture, environnement).

⁷ Les trois options étaient les suivantes : une étude exhaustive pour l'ensemble du secteur sans but lucratif, une étude ciblée portant précisément sur un vaste sous-ensemble, ou une série d'études sur les sous-secteurs des RH, menées les unes après les autres au fil du temps.

⁸ Voir le *Répertoire national des programmes de formation en gestion du secteur bénévole (2000)*, en direct à l'adresse suivante : http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/secteurbenevole/pdf/5_1_b.pdf

⁹ Jack Quarter, *Canada's Social Economy* (Toronto, James Lorimer & Company, 1992).

Deuxièmement, les auteurs du rapport ont constaté que les données sur l'emploi dans le secteur bénévole étaient extrêmement sommaires, non seulement pour ce qui est des caractéristiques des travailleurs (p. ex., âge, sexe, niveau de scolarité) ou de leur type d'emploi, mais également lorsqu'on tente de répondre à une question fondamentale, à savoir combien de personnes travaillent dans le secteur. Deux raisons expliquent ce phénomène :

- les organismes sans but lucratif débordent des catégories existantes définies dans les enquêtes sur la population active et les comptes rendus économiques sectoriels de Statistique Canada, qui sont plutôt exhaustifs et systématiques;
- les propres enquêtes du secteur bénévole se sont faites plutôt rares, sommaires et limitées.

Selon l'auteur d'une étude menée par le CCP (Sharpe, 1994), les organismes de bienfaisance fournissent à eux seuls du travail à 1,3 million de Canadiens (ou à environ 9 p. 100 de la main-d'œuvre). Dans une enquête menée en 1996 et commandée par DRHC¹⁰, on indique que, en 1994-1995, les organismes sans but lucratif offraient 1,6 million d'emplois.

Cependant, la deuxième étude englobait de vastes segments du secteur bénévole qui n'entrent pas dans la définition qu'en donne l'ISBC : les coopératives, les syndicats, et sans doute les organismes de bienfaisance non gouvernementaux quasi-autonomes¹¹. Dans le même ordre d'idées, le volet de l'étude du CCP consacré aux RH, même s'il se limitait aux organismes de bienfaisance, se fondait non seulement sur un petit échantillon¹², mais également sur des universités et des hôpitaux et d'autres établissements qui étaient de loin les employeurs les plus importants, comme le montre le tableau suivant :

¹⁰ Paul Leduc Browne et Pierrette Landry, *The "Third Sector" and Employment, Final Report to the Department of Human Resources Development* (Ottawa, Centre canadien de philanthropie, 1996). Dans le présent document, ce rapport est désigné sous le nom de « étude de DRHC et du CCP ».

¹¹ Cette étude se fondait sur un échantillon de 700 organisations : 380 organismes de bienfaisance enregistrés, 50 groupes environnementaux, 200 coopératives et 70 syndicats. Cet échantillon a été prélevé à même les données sur la population active de 1995 de Statistique Canada et une enquête effectuée par les Associés de recherche Ekos sur les groupes et les organismes non gouvernementaux.

¹² Même si la plupart des chiffres financiers présentés par Sharpe (1994) sont basés sur l'analyse du CPP relative aux chiffres fournis dans les déclarations de revenus de 1991 T4010 des organismes de bienfaisance canadiens (chiffres qui ont été projetés en 1994), ses estimations de l'emploi reposent sur une enquête supplémentaire qui a été administrée en 1993 par le CCP auprès d'un échantillon d'organismes de bienfaisance. Sharpe a avoué plus tard que cette enquête n'était pas scientifique puisqu'elle avait enregistré un taux de réponses de seulement 6 p. 100. Voir David Sharpe, « The Canadian Charitable Sector: An Overview », dans *Between State and Market: Essays on Charities Law and Policy in Canada*, Jim Phillips, Bruce Chapman et David Stevens, éd. (publié pour le compte de l'Initiative de recherche sur le secteur des organismes sans but lucratif de la Fondation Kahanoff par McGill-Queen's University Press, 2001), notes 11 et 13.

Tableau 1

Estimation du nombre d'employés selon le type d'organisme de bienfaisance, vers 1994

Type d'organisme de bienfaisance	Nombre d'organismes de bienfaisance	% des organismes de bienfaisance	Nombre total d'employés	% des employés des organismes de bienfaisance
Lieux de culte	25 177	36,4 %	56 000	4,2 %
Hôpitaux et centres de santé	1 071	1,5 %	468 000	35,4 %
Établissements d'enseignement	2 516	3,6 %	278 000	21,0 %
Bien-être social	10 157	14,7 %	165 000	12,5 %
Autres organismes voués à la santé	4 910	7,1 %	102 000	7,7 %
Autres organismes voués à l'éducation	6 365	9,2 %	89 000	6,7 %
Religion	3 729	5,4 %	38 000	2,9 %
Avantages pour la collectivité	8 602	12,4 %	71 000	5,4 %
Autres	522	0,8 %	400	0,0 %
Fondations publiques	3 148	4,5 %	48 000	3,6 %
Fondations privées	3 033	4,4 %	6 000	0,5 %
Tous les organismes de bienfaisance	69 230	100 %	1 321 400	100,0 %

Source : Adapté de Sharpe (1994), comme on l'indique dans Betcherman et coll. (1999).

Selon les estimations du CCP, les employés des établissements d'enseignement et des hôpitaux (qui ne forment que 5 p. 100 du nombre total d'organismes de bienfaisance) représentent en réalité un peu plus de la moitié (56,4 p. 100) du nombre total d'employés des organismes de bienfaisance. Si on en fait abstraction, il semble que moins de 600 000 employés travaillent dans des organismes bénévoles qui font partie du secteur des organismes de bienfaisance (en moyenne, 8,8 employés par organisation). De ce nombre, environ seulement 350 000 travaillent à temps plein (en moyenne, 5,4 par organisation) selon les chiffres du CPP. On a reproduit ces données dans le tableau 2 pour calculer les moyennes par organisation.

Tableau 2
Estimation du nombre d'employés du secteur bénévole selon le type d'organisme de bienfaisance, vers 1994

Type d'organisme de bienfaisance	Nombre d'organismes de bienfaisance	% des organismes de bienfaisance	Nombre total d'employés	% des employés des organismes de bienfaisance	Moyenne des employés par organisme	Employés à temps plein	Moyenne des employés à temps plein par organisme	Employés à temps partiel	Moyenne des employés à temps partiel par organisme
Lieux de culte	25 177	38,4 %	56 000	9,7 %	2,2	35 000	1,4	21 000	0,8
Bien-être social	10 157	15,5 %	165 000	28,7 %	16,2	105 000	10,3	60 000	5,9
Santé	4 910	7,5 %	102 000	17,7 %	20,8	63 000	12,8	39 000	7,9
Éducation	6 365	9,7 %	89 000	15,5 %	14,0	44 000	6,9	45 000	7,1
Religion	3 729	5,7 %	38 000	6,6 %	10,2	25 000	6,7	13 000	3,5
Avantages pour la collectivité	8 602	13,1 %	71 000	12,3 %	8,3	44 000	5,1	27 000	3,1
Autres	522	0,8 %	400	0,1 %	0,8	300	0,6	100	0,2
Fondations publiques	3 148	4,8 %	48 000	8,3 %	15,2	32 000	10,2	16 000	5,1
Fondations privées	3 033	4,6 %	6 000	1,0 %	2,0	4 000	1,3	2 000	0,7
Tous les organismes de bienfaisance	65 643	100 %	575 400	100,0 %	8,8	352 300	5,4	223 100	3,4

Source : Adapté de Sharpe (1994), comme on l'indique dans Betcherman et coll. (1999), assorti de nos calculs des moyennes.

Troisièmement, on savait encore moins de choses sur la composition de la main-d'œuvre du secteur bénévole, ses conditions de travail, ses besoins en RH et ceux de ses organisations. On a obtenu certaines données partielles à ce sujet, surtout dans le cadre de plusieurs études qui ont révélé que de 50 p. 100 à 75 p. 100 des employés des organismes sans but lucratif étaient des femmes. Une enquête menée par Volunteer Vancouver en Colombie-Britannique au sujet des avantages sociaux et des salaires dans les régions a également fourni quelques données démographiques sur la proportion hommes-femmes et les exigences des organismes sans but lucratif en matière de scolarité concernant cinq types de postes administratifs. Enfin, l'étude de DRHC et du CCP (vers 1995) s'est penchée sur un certain nombre de questions relatives aux RH¹³ dans les syndicats, les coopératives, les groupes environnementaux et les organismes de bienfaisance, mais n'a pas donné une bonne ventilation des résultats pour chaque type d'organisation. [Dans les pages qui suivent, nous examinerons des données plus récentes sur certaines de ces questions.]

¹³ Le nombre d'emplois à temps plein, à temps partiel, d'une durée déterminée et contractuels, ainsi que le nombre d'employées, la répartition du personnel selon la catégorie professionnelle, les salaires, le changement du niveau d'emploi, les raisons de l'augmentation et de la diminution de l'emploi, les attentes face à la diminution ou à l'augmentation de l'emploi, la formation et les bénévoles.

Le secteur ayant été bouleversé par la réduction des subventions, l'augmentation des demandes des clients et des exigences redditionnelles et l'accroissement du nombre de contrats de service avec le gouvernement, les auteurs ont conclu que ces études étaient beaucoup trop incomplètes. Une autre étude menée à cette époque appuyait cette conclusion : au cours d'une étude menée à Toronto en 1996-1997, on a demandé à 382 organismes de services communautaires s'ils avaient modifié leurs effectifs à la suite des compressions budgétaires. Environ le tiers ont signalé qu'ils ont dû remercer des employés, et bon nombre ont indiqué qu'ils avaient de plus en plus de difficulté à accueillir des bénévoles¹⁴. Cependant, comme le gouvernement provincial fournissait la majorité des fonds aux organisations touchées, on ne savait pas [et on ne sait toujours pas] si des effets comparables s'étaient fait sentir dans toutes les régions du pays.

Selon Betcherman et coll., il faut combler d'importantes lacunes en matière de recherche sur les RH :

- déterminer le nombre de personnes qui gagnent leur vie en travaillant dans le secteur bénévole, mais non pas pour un organisme de bienfaisance;
- cerner les caractéristiques démographiques (âge, scolarité, sexe, origine ethnique, etc.) des employés du secteur bénévole;
- déterminer de quelle façon les niveaux d'emploi rémunéré dans le secteur sans but lucratif ont changé dans le contexte de la restructuration gouvernementale et des compressions budgétaires au pays;
- déterminer si le taux élevé d'employés à temps partiel dans le secteur bénévole reflète le désir des travailleurs d'avoir un horaire souple ou si cela représente une forme de sous-emploi, occasionné par le manque de ressources du secteur;
- déterminer dans quelle mesure on a recours au travail à forfait sans avantages sociaux par rapport aux emplois rémunérés habituels;
- faire le suivi de la durée d'occupation des emplois occupés par les bénévoles et les travailleurs rémunérés, ainsi que le cheminement professionnel des employés du secteur bénévole (à savoir s'ils arrivent ou s'en vont dans un autre secteur);
- effectuer une comparaison systématique des salaires et des avantages sociaux des employés du secteur bénévole et de ceux des autres secteurs pour ce qui est des postes exigeant des qualifications et des fonctions semblables, et déterminer si les employés du secteur sans but lucratif retirent suffisamment d'avantages non monétaires de leur travail pour accepter un salaire moins élevé, même si d'autres secteurs offrent de meilleures possibilités d'emploi;
- Faire une répartition méthodique des professions du secteur selon le type d'organisation, et déterminer l'éventail des compétences et des exigences pour différents postes, et comment celles-ci peuvent évoluer;
- effectuer une analyse comparative entre les sexes pour expliquer la prédominance des femmes dans le secteur et analyser la répartition des professions et des salaires dans le secteur afin de cerner les différences salariales ou le phénomène du « plafonnement voilé »;

¹⁴ *Profile of a Changing World: 1996 Community Agency Survey*, par la Municipalité de la communauté urbaine de Toronto, la Ville de Toronto et le Conseil de planification sociale du Toronto métropolitain (1997).

- examiner de quelle façon l'adoption de programmes de sensibilisation, de formation ou d'attestation pourraient influencer sur les salaires et le professionnalisme dans le secteur;
- déterminer dans quelle mesure le milieu de travail des organismes bénévoles évolue, quelles sont les types de pratiques adoptées en matière de gestion des RH pour suivre le rythme, et quelles sont les conséquences de chacune de ces pratiques;
- déterminer si le secteur bénévole est en mesure de créer des emplois et de perfectionner les compétences de ses employés;
- déterminer la quantité de travail que peut et que devrait abattre un bénévole par rapport à un salarié de façon à maintenir les normes tout en évitant de créer une économie de petits salaires pour remplacer le travail d'employés bien payés et bien formés;
- déterminer les pratiques réelles et optimales de recrutement, d'embauche et de maintien en poste pour divers types d'employés, y compris les jeunes et les personnes ayant différents antécédents.

Depuis le rapport de Betcherman et coll., très peu de choses ont changé. Même si certaines études dont nous parlerons dans le présent document abordent certains éléments de cette liste, aucune de ces lacunes n'a encore été comblée.

Recherches subséquentes

L'accroissement de la charge de travail et les effets des compressions budgétaires

Plusieurs autres études ont confirmé les conclusions de l'enquête de Toronto concernant les contrecoups des compressions budgétaires du gouvernement sur les RH et la charge de travail des organismes du secteur bénévole. Deux d'entre elles ont également été réalisées en Ontario, et deux autres ont été menées dans les provinces maritimes.

La première, qui a été réalisée à Ottawa (Conseil de planification sociale d'Ottawa-Carleton, 1998), a révélé que 21 p. 100 des 93 organismes de service communautaire interrogés ont signalé une réduction en 1996-1997 du nombre d'employés à temps plein qui participaient à la prestation des services et à l'exécution des programmes, et que 11 p. 100 en prévoient une en 1998. De plus, les organismes tentent de réagir aux compressions en embauchant davantage de travailleurs à temps partiel, au détriment des employés à temps plein. Cette situation a exercé d'autres pressions sur les organismes qui devaient confier à des bénévoles des tâches autrefois accomplies par des employés à temps plein. Plus du tiers ont indiqué qu'ils ne pouvaient recruter d'autres bénévoles, et la moitié ont mentionné qu'ils ne pouvaient garder tous leurs bénévoles ou qu'ils risquaient d'en perdre. De plus, au cours de l'exercice 1996-1997, quinze autres organismes communautaires de la région avaient définitivement fermé leurs portes.

La deuxième étude ontarienne (Reed et Howe, 1999) consistait à mener une enquête à deux volets auprès de 40 organismes bénévoles de l'Ontario, d'envergure et de taille différente, œuvrant dans diverses catégories de service. Ce sondage a été administré en 1997-1998. Il a fait ressortir les pressions importantes que subissaient [subissent] les organismes bénévoles de

l'Ontario. De 1988 à 1998, la plupart des organismes devaient composer avec des exigences accrues. Plusieurs ont vu leur charge de travail doubler, voire tripler, ne pouvant embaucher que peu d'employés, sinon aucun. Presque tous les gestionnaires et employés de première ligne ont vu leur charge de travail augmenter. La plupart des organismes ont signalé une augmentation massive de la paperasse : ils ont dû tenir davantage de dossiers et de rapports d'étape au sujet des clients, notamment fournir des détails sur les « coûts des ressources » et autres particularités, et apprendre à utiliser de nouveaux logiciels. Les gestionnaires ont dû assumer de nouvelles fonctions et responsabilités, et les organismes ont dû élargir leurs activités au-delà des services, c'est-à-dire s'occuper davantage de la budgétisation, informatiser les dossiers des clients, mesurer les résultats des activités liées aux services, faire de la promotion et s'occuper des procédures administratives officielles. Ils devaient également répondre aux demandes de propositions, préparer des demandes de financement, faire de la publicité et entretenir des relations avec les médias et, à la demande de leurs bailleurs de fonds, établir des réseaux, négocier et élaborer des programmes conjoints et demander du financement de contrepartie. Rares sont les organismes qui ont eu les moyens de retenir les services d'un consultant pour réaliser ces activités. La direction et les employés ont dû diversifier leurs tâches. Cette situation a fait en sorte que de nombreux gestionnaires ont moins de temps à leur disposition pour orienter les employés déjà surchargés de travail, qui doivent composer avec les problèmes de plus en plus importants des clients, surtout dans les grands organismes où les postes de cadres intermédiaires ont été éliminés. Dans certains organismes de moindre envergure, on a éliminé le seul poste administratif de sorte que les travailleurs sociaux ou autres employés de première ligne doivent répondre au téléphone et tenir les livres tour à tour. Dans certains cas, on a dû remercier les employés de soutien, comme les concierges ou les cuisiniers. Les employés restants sont donc devenus des « hommes ou femmes à tout faire » dans un milieu de travail de plus en plus stressant.

Les organismes non syndiqués de l'échantillon ont fait état d'un grand nombre d'heures supplémentaires non rémunérées et d'une importante quantité de travail accompli à domicile. Même les travailleurs syndiqués remplissaient plus de paperasse, s'occupaient de tâches supplémentaires et, dans certains cas, travaillaient pendant un plus grand nombre d'heures pour le même salaire. Les salaires des employés de l'ensemble du secteur étaient bas, et ont été pour la majeure partie gelés pendant au moins cinq ans. Bon nombre d'employés formés et expérimentés, y compris ceux qui doivent traiter avec des clients exigeants, gagnaient seulement 10 \$ l'heure. Environ la moitié des organismes embauchaient leurs nouveaux employés surtout à contrat ou à temps partiel plutôt que de leur offrir un poste régulier, possiblement pour réaliser des économies au chapitre des charges sociales.

Outre l'augmentation de la charge de travail et la triste situation au chapitre de la rémunération, l'étude de Reed et Howe fait état d'un accroissement de la « professionnalisation », les bailleurs de fonds exigeant de plus en plus une accréditation ainsi que des évaluations et des rapports complexes. Pour répondre à ces exigences, les employés devaient être en mesure de connaître l'informatique et de posséder d'autres qualifications et forces organisationnelles. Les nouveaux employés doivent détenir un diplôme d'études supérieures pour augmenter leurs chances d'obtenir un contrat ou une subvention, même si la formation ne s'applique pas directement aux tâches à effectuer. Ainsi, les travailleurs délaissent les petits organismes communautaires de base

pour joindre les rangs d'organismes plus professionnels et plus importants. (Nota : Neil Brooks, à la lumière de son analyse des ouvrages américains sur l'« impartition », a également prédit et commenté ces faits nouveaux et autres changements¹⁵.) Plus de la moitié des organismes ont également mentionné qu'on légalisait de plus en plus le domaine général des ressources humaines, certains étant préoccupés par le fait d'être responsables d'employés ou de bénévoles qui donnent des conseils qu'on pourrait qualifier de « médicaux » sans avoir les qualifications requises ou qui traitent avec des clients violents, ou encore qui s'exposent à tout autre risque juridique.

Dans le cadre de la troisième étude, qui s'est déroulée en Nouvelle-Écosse (Roberts et coll., 1998), on a fait remplir un questionnaire à 24 organismes de santé et de services sociaux spécialisés dans des régions urbaines et rurales, et on a interrogé le personnel concernant les effets qu'ont eus les compressions budgétaires mises en œuvre de 1990 à 1997 sur les services et les activités des organismes. Seulement quatre d'entre eux n'avaient pas été victimes des réductions. Cependant, tous sauf un ont décrit les bouleversements qu'ont apportés les changements dans les secteurs des soins de santé, de l'aide sociale et des programmes d'emploi pour les organismes et leurs clients. Ils ont résumé la situation en disant que leurs clients demandaient davantage de services, mais qu'ils disposaient de moins de ressources pour les servir. Pour le personnel, l'accroissement de la demande de services et la réduction des ressources signifiaient entre autres : plus de travail, des centaines d'heures supplémentaires non

¹⁵ Brooks (2001) écrit que la culture contractuelle présente six dangers pour les organismes bénévoles : [TRADUCTION] « Premièrement, les contrats du gouvernement forcent les organismes bénévoles à utiliser leurs ressources non pas pour dispenser des services, mais bien pour solliciter, négocier, administrer et surveiller des contrats. Deuxièmement, la structure de leurs activités peut miner leur esprit d'innovation, leur flexibilité et leur sensibilité à l'égard de la collectivité. Pour entrer dans la concurrence des marchés du gouvernement, les organisations auront peut-être besoin de faire appel à un nombre accru de professionnels, d'élargir leurs activités et d'accroître leurs capacités administratives. Troisièmement, l'obtention d'un contrat du gouvernement peut entraîner des changements importants dans la structure de gestion des organismes bénévoles. Les conseils d'administration peuvent avoir besoin de membres qui connaissent les politiques liées à l'obtention de contrats, et les administrateurs peuvent avoir besoin de pouvoirs accrus. De plus, les administrateurs sont susceptibles de s'intéresser davantage à la politique et au financement gouvernementaux plutôt qu'aux collectivités qu'ils servent. Quatrièmement, les organismes bénévoles seront moins en mesure de mener des activités liées à la défense des droits, qui dénoncent les lacunes et les iniquités des programmes gouvernementaux et tentent d'y remédier. Pour obtenir des contrats du gouvernement, les organisations pourraient être forcées d'exercer moins de pressions sur le gouvernement pour qu'il change ses politiques publiques, étant donné qu'ils doivent adopter une position politique dans la course aux contrats. Cela pourrait également devenir une forme d'autocensure. De plus, sur le plan pratique, les hauts dirigeants de l'organisation sont susceptibles d'avoir moins de temps pour défendre certains intérêts, car ils le passeront à administrer le contrat. Cinquièmement, comme la recherche et l'administration des subventions du gouvernement empêcheront l'organisation de recueillir des fonds auprès des entreprises privées et de chercher d'autres ressources potentielles, elle perdra sa sécurité financière. Enfin, les organismes bénévoles perdront les caractéristiques qui en font une forme d'organisation sociale unique et précieuse : ils sont flexibles, novateurs, et rentables, faisant appel à la participation et défendant les intérêts de leurs clients. Le recours à l'impartition pour la prestation des services pourrait bien se traduire par l'« étatisation » du secteur bénévole et non pas la privatisation des services gouvernementaux. Les grands organismes bénévoles qui obtiennent des contrats du gouvernement commencent à ressembler aux ministères gouvernementaux et à agir comme eux. En effet, ils embauchent souvent d'anciens fonctionnaires en tant que directeurs généraux et employés. » Ce dernier point est confirmé par Patterson (1999) dans une étude de cas de la Croix-Rouge canadienne : sur les 12 cadres intermédiaires à supérieurs qu'elle a interrogés, neuf avaient déjà occupé un poste de direction dans le secteur public (six d'entre eux avaient également été cadres dans d'autres secteurs). La plupart des gestionnaires embauchés par la Croix-Rouge avaient surtout travaillé dans le secteur public (sept candidats retenus, provenant surtout d'hôpitaux où on a procédé à une restructuration des effectifs), suivi du secteur sans but lucratif (cinq venant de la Croix-Rouge et deux venant d'autres organismes sans but lucratif), et du secteur privé (six candidats retenus).

rémunérées, l'achat de matériel avec leur propre argent, plus de stress et d'anxiété, un moral à la baisse, des réductions de salaire ou l'absence d'augmentation pour des employés déjà faiblement rémunérés. Pour survivre aux compressions budgétaires, les organismes ont dû éliminer des postes, réduire le salaire du personnel et/ou cesser de verser un salaire au mérite ou d'augmenter les traitements en fonction du coût de la vie. Tous les organismes sauf un ont signalé que la situation précaire au chapitre du financement avait eu pour conséquence majeure le surmenage du personnel et l'accroissement du stress.

La dernière étude, menée par le *Community Service Council Newfoundland and Labrador* (1999), a succédé au rapport de consultation d'un groupe de travail multisectoriel qui a été rédigé en 1997 pour le compte du gouvernement provincial¹⁶. Les auteurs sont arrivés à plusieurs conclusions concernant la structure et la capacité des RH des organismes bénévoles à la suite du transfert des programmes du gouvernement au secteur sans but lucratif :

- on est fort préoccupé par les demandes dont font l'objet les organismes communautaires et les bénévoles, et on craint qu'elles ne se multiplient davantage;
- de nombreux organismes ont dû consacrer beaucoup de temps et d'énergie à rédiger des propositions et à recueillir des fonds en l'absence d'un financement sûr et à long terme. Cela a perturbé la prestation des services, a contribué considérablement au problème de l'épuisement professionnel, a accru le roulement du personnel et a eu pour effet d'accroître la durée de la formation lorsque les écarts entre les cycles de financement provoquent des mises à pied;
- si la demande augmente, les organismes auront besoin de plus d'employés rémunérés et d'un soutien accru pour organiser les activités et former des bénévoles;
- comme les responsabilités des organismes seront plus nombreuses et plus vastes, on devra investir dans l'infrastructure des organismes (bureaux, matériel de bureau, services téléphoniques, etc.)

Le rapport de 1999 se fondait sur un sondage mené dans de grands segments du secteur bénévole provincial (329 entrevues), sondage qui a permis de déterminer le niveau d'emploi du moment des organismes bénévoles, la façon dont ils utilisent les bénévoles, leurs besoins en formation et d'autres questions connexes. Dans l'ensemble, le rapport a fait ressortir les constatations suivantes :

- au cours des deux dernières années, on a enregistré une réduction de 6 p. 100 du nombre d'employés des organismes communautaires;
- de 1996 à 1998, la demande de services et de programmes a augmenté de 60 p. 100;
- on a besoin de 25 p. 100 plus d'employés pour satisfaire aux demandes actuelles;
- 37 p. 100 des organismes manquent de matériel de bureau, et seulement 46 p. 100 ont accès à Internet;

¹⁶ Le Comité consultatif sur la politique sociale (CCPS), *Investing in People and Communities: A Framework for Social Development, Vol. I: What the People Said – Report of the Strategic Social Planning Public Dialogue, Newfoundland and Labrador, 1997.*

- une **formation** se révèle nécessaire dans les domaines suivants : informatique (74 p. 100); collecte de fonds (65 p. 100); technologie de l'information (64 p. 100); communications orales (60 p. 100); gestion (60 p. 100); communications écrites (59 p. 100) et coordination (50 p. 100); tenue de livres (40 p. 100); et autres besoins en matière de perfectionnement des RH (42 p. 100), comme le recrutement et la formation de bénévoles, la gestion des bénévoles, la gouvernance des bénévoles (membres du conseil d'administration), la planification stratégique et la rédaction de propositions.

Les résultats d'études effectuées dans d'autres administrations viennent corroborer les conclusions de ces enquêtes. Par exemple, Alexander (1999) rend compte d'un projet de recherche en plusieurs phases qui a été entrepris en 1996 dans le but de déterminer l'incidence de la réforme du bien-être social sur les organismes sans but lucratif de Cleveland, en Ohio. Dans le cadre de cette étude, on a administré un questionnaire écrit à 124 organismes sans but lucratif au service des jeunes et des enfants (y compris de nombreux grands organismes disposant de budgets de plusieurs millions de dollars), et on a organisé des groupes de discussion auxquels ont participé 21 organismes qui avaient conclu des contrats de service avec le ministère de l'Enfance et des Services à la famille du comté de Cuyahoga. Lorsqu'on a demandé aux répondants quelles stratégies ils avaient adoptées pour survivre dans le contexte actuel (où, comme en Ontario et en Nouvelle-Écosse, on a assisté à une réduction du nombre de programmes gouvernementaux à l'intention des clients, à une diminution du financement de base et à un accroissement des besoins des clients et des exigences contractuelles auxquelles devaient se conformer les organismes sans but lucratif), 55 p. 100 ont indiqué qu'ils avaient moins de personnel et plus de travail, 30 p. 100 ont signalé qu'ils dépendaient davantage des bénévoles, 26 p. 100 ont dit qu'ils avaient entrepris des réformes de la direction ou des fusions, et 20 p. 100 ont fait remarquer qu'ils devaient éliminer des services et des programmes. L'auteure de cette étude ainsi que ses collègues ont également constaté que la capacité des petits organismes sans but lucratif à adopter une méthode d'évaluation et de rapport plus perfectionnée et axée sur les affaires, pour satisfaire aux exigences énoncées dans les contrats du gouvernement, était extrêmement limitée pour les raisons suivantes : a) leurs ressources humaines et financières, et b) le conflit que peut présenter une orientation commerciale pour une mission sans but lucratif, même si des organismes plus importants et établis depuis plus longtemps, comme le YMCA et l'Armée du Salut étaient plus en mesure de s'organiser de façon professionnelle pour répondre aux nouvelles exigences des contrats.

Au Royaume-Uni, Scott et coll. (2000) font état de préoccupations quasi-identiques en présentant les résultats des études de cas réalisées dans huit organismes :

- la gestion des tensions entre les valeurs ou les buts internes de l'organisme et le contexte stratégique externe, qui évolue constamment, les attentes divergentes et changeantes des intervenants internes et externes, ainsi que les possibilités et les contraintes financières;
- les nouvelles priorités gouvernementales et les échéances serrées qui s'appliquent aux nouveaux programmes font en sorte que les organismes bénévoles doivent souvent s'adapter de toute urgence sans prendre le temps de réfléchir;
- le manque de ressources de l'infrastructure matérielle (un organisme n'avait même pas de bureau approprié, et ce, depuis longtemps) et les budgets de formation ou les systèmes de

gestion et d'administration inadéquats qui sont en sorte que les organismes ne peuvent pas utiliser de façon efficace le matériel dont ils disposent (p. ex., les ordinateurs).

Salaires, avantages sociaux et taux d'emploi

La plupart des ouvrages portant sur les RH dans les organismes sans but lucratif du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni abordent presque exclusivement la question de la rémunération (p. ex., au moins 30 des 90 ouvrages de notre bibliographie traitent amplement des salaires ou des avantages sociaux). Cela est particulièrement vrai aux États-Unis, où on sait que le salaire des présidents-directeurs généraux des plus grands organismes sans but lucratif peut dépasser un demi (ou même un) million de dollars par année (Billitteri et coll. 1999, Frumkin, 2001) et où un certain nombre de scandales ont éclaté au sujet de la rémunération et des avantages accessoires excessifs¹⁷. Comme ces rapports ont pu influencer l'opinion canadienne et que les États-Unis disposent de données nationales plus systématiques à ce sujet, nous commencerons par donner un aperçu des salaires et des compensations versées par les organismes sans but lucratif de ce pays avant de nous concentrer sur le Canada. Certaines de ces études fournissent également des données permettant de suivre de près la croissance de l'emploi dans certains secteurs sans but lucratif au cours des années 90.

Salaires et avantages sociaux dans les organismes sans but lucratif américains

Comme on pouvait s'y attendre, les salaires élevés dans les organismes américains sont liés à la taille du budget annuel de l'organisme (Oster, 1999). En général, les salaires les plus élevés dont on fait état dans l'enquête à grande échelle de *The Chronicle of Philanthropy*, sont le propre des organisations non gouvernementales quasi-autonomes, des grandes universités et des centres médicaux (même si nombre de ces organismes sont également des fondations) plutôt que des organismes bénévoles proprement dits : les échantillons sont tirés de sa liste annuelle des 400 groupes sans but lucratif qui recueillent le plus d'argent sous forme de dons privés et dont les recettes annuelles se situent entre 9,7 millions et 3,6 milliards de dollars (Billitteri et coll., 1999). On remarquera que, au Canada, on ne trouve tout simplement pas d'organisme sans but lucratif aussi important qu'aux États-Unis. Selon l'analyse du CCP, seulement 3 p. 100 des organismes de bienfaisance au Canada touchent des recettes annuelles de plus de 5 millions de dollars, et 42 p. 100 de ces organismes sont des établissements d'enseignement et des hôpitaux¹⁸.

Cependant, même aux États-Unis, le salaire moyen des hauts dirigeants de tous les types d'organismes sans but lucratif ne dépasse pas les six chiffres. Si toutefois il atteint ce montant, c'est que le budget annuel de l'organisme dépasse 50 millions de dollars (budget type des grandes universités et des grands hôpitaux). Selon la publication *The NonProfit Times*, les 340 organismes de moyenne et de grande envergure qui ont participé aux sondages annuels de la revue en décembre 2000, ont indiqué que leurs dirigeants gagnaient un salaire relativement

¹⁷ Par exemple, le scandale de William Aramony (United Way of America), au début des années 1990, le scandale de la succession Bishop à la fin des années 1990, et de nombreuses autres. Voir, par exemple, Frumkin et Andre-Clark (1999), ou Robert O. Bothwell, « Trends in Self-Regulation and Transparency of Nonprofits in the U.S. », *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 2 (3), printemps 2000.

¹⁸ Source : Sharpe (1994), comme on l'indique dans Betcherman et coll. (1999).

modeste (en fonction des normes qui s'appliquent aux entreprises américaines), même s'il s'agit d'organismes dont le budget dépasse le million de dollars.

Tableau 3

Salaires moyens nationaux des administrateurs d'organismes américains sans but lucratif, de moyenne et de grande envergure, selon la taille du budget, 2000

	Moyenne globale	De 500 000 \$ à 999 999 \$	De 1M\$ à 9,9M\$	De 10M\$ à 49,9M\$	50M\$ +
Chef de la direction	96 715 \$	s. o.	81 919 \$	137 855 \$	212 587 \$
Directeur financier	62 361 \$	s. o.	53 613 \$	81 650 \$	123 069 \$
Directeur des programmes	56 862 \$	63 351 \$	49 809 \$	74 028 \$	112 211 \$
Responsable des dons planifiés	59 938 \$	44 456 \$	48 495 \$	60 159 \$	89 644 \$
Directeur de l'expansion des activités	59 220 \$	41 427 \$	51 061 \$	69 804 \$	123 614 \$
Responsable des dons de grande valeur	60 945 \$	41 089 \$	44 942 \$	69 856 \$	73 337 \$
Chef du marketing direct	52 758 \$	39 500 \$	44 482 \$	69 170 \$	74 573 \$
Directeur des bénévoles	35 285 \$	24 274 \$	31 055 \$	45 006 \$	62 139 \$

Source : « Salary Survey 2001 », *The NonProfit Times* (Clolerly, 2001)

En ce qui concerne les petits organismes beaucoup plus typiques du Canada¹⁹, un récent sondage d'envergure mené aux États-Unis a révélé que, en général, les salaires moyens des administrateurs des organismes sans but lucratif se situent en deçà de 50 000 \$, ce qui comprend les avantages sociaux, la rémunération différée, l'allocation de dépenses et d'autres allocations.

Cette enquête a été commandée par GuideStar, source d'information sur Internet (www.guidestar.org) et organisme de « surveillance » des œuvres de bienfaisance américaines. Les données de son *2001 Nonprofit Compensation Report* (rapport sur la rémunération des organismes sans but lucratif 2001) sont tirées exclusivement des déclarations de revenu (formulaire 990) que les organismes exonérés d'impôt touchant au moins 25 000 \$ par année doivent produire pour l'Internal Revenue Service chaque année. Ces déclarations fournissent de l'information sur la rémunération des cadres, des administrateurs, des fiduciaires et des employés clés. Pour les exercices 1998 et 1999, GuideStar a prélevé un échantillon de plus de 75 500 déclarations (voir le tableau 4). Cependant, on a exclu les particuliers dont la rémunération totale était inférieure à 15 000 \$ (afin que l'épuration et le traitement des données soient plus faciles à gérer). Ainsi, les moyennes pourraient être légèrement plus élevées qu'elles le devraient.

¹⁹ Selon Sharpe (1994), vers 1994, 91 p. 100 des organismes de bienfaisance canadiens touchaient des recettes annuelles inférieures à un million de dollars; 47 p. 100 d'entre eux recueillaient en réalité moins de 50 000 \$; 27 p. 100 touchaient de 50 000 \$ à 249 000 \$, et 17 p. 100, de 250 000 \$ à 1M\$.

Tableau 4

Moyenne nationale des régimes de rémunération des administrateurs des organismes sans but lucratif, de petite et moyenne envergure, selon la taille du budget, vers 1999

	250 000 \$ ou moins	De 250 000 \$ à 500 000 \$	De 500 000 \$ à 1M\$
Chef de la direction/directeur général	33 604 \$	46 807 \$	58 758 \$
Cadre supérieur, administration	28 355 \$	38 084 \$	49 370 \$
Cadre supérieur, affaires	29 402 \$	39 027 \$	45 896 \$
Cadre supérieur, expansion	33 699 \$	46 357 \$	51 519 \$
Cadre supérieur, éducation/formation	38 246 \$	49 245 \$	
Cadre supérieur, installations	s. o.	36 677 \$	
Cadre supérieur, finances	27 906 \$	39 930 \$	
Cadre supérieur, affaires juridiques	41 474 \$	66 386 \$	
Cadre supérieur, marketing	26 772 \$	45 290 \$	
Cadre supérieur, exploitation	30 902 \$	55 785 \$	
Cadre supérieur, programmes	28 027 \$	40 550 \$	
Cadre supérieur, relations publiques	36 949 \$	48 634 \$	
Cadre supérieur, technologie	45 625 \$	58 588 \$	

Source : *The 2001 GuideStar Nonprofit Compensation Report* (Philanthropic Research, Inc., 2001)

Comme on pouvait s'y attendre à la suite d'un examen des seuls avantages, certains analystes (Emanuele et Higgins, 2000) ont constaté que les employés des organismes sans but lucratif n'ont, en général, pas autant d'avantages sociaux que ceux qui travaillent dans d'autres secteurs, à l'exception des employés des garderies en milieu de travail. De façon particulière, les organismes sans but lucratif sont beaucoup moins susceptibles d'offrir des régimes d'assurance-santé (surtout des régimes de soins dentaires, de soins de la vue, et une assurance-invalidité), une assurance-vie, des régimes de pension, des congés parentaux ou autres types de congés payés.

On croit généralement que les organismes sans but lucratif ne paient pas aussi bien que les organismes publics et à but lucratif. Les ouvrages non scientifiques viennent appuyer cette croyance. Plusieurs chercheurs (p. ex., Dewees et Salamon, 2001; Leete, 2001; Ruhm et Borkoski 2001) ont tenté de mener des études plus rigoureuses pour déterminer si les employés des organismes sans but lucratif ne sont pas aussi bien rémunérés que ceux qui travaillent dans les secteurs privé ou public. Les données à ce sujet semblent toutefois discutables. Les résultats dépendent, en partie, de la façon dont la question est formulée et des éléments qui font l'objet d'une comparaison. Par exemple, il peut s'agir simplement du salaire hebdomadaire moyen (pris en compte à la fois pour les employés à temps plein et à temps partiel occupant un grand nombre de postes différents) ou du salaire horaire selon le poste (qui peut donner lieu à de fausses interprétations, si le travail à temps partiel prédomine dans un des secteurs). Les résultats peuvent également être différents lorsqu'on tient compte de la taille du budget de l'organisme ou si on compare le niveau de scolarité, les compétences, l'expérience et les fonctions du personnel, et ainsi de suite. La validité de la comparaison dépend en outre du degré de similitude qui existe entre les entreprises à but lucratif et sans but lucratif.

Au chapitre du salaire hebdomadaire global (sans égard au type de poste ou au fait qu'un employé travaille à temps plein ou à temps partiel), il semble que le secteur sans but lucratif arrive en dernier. Dewees et Salamon (2001), par exemple, ont examiné les statistiques de 1999 concernant 98 p. 100 de la main-d'œuvre dans deux États américains. Ils ont indiqué que, en Virginie occidentale, le salaire hebdomadaire moyen des fonctionnaires était de 543 \$, alors que celui des employés qui travaillaient dans une entreprise à but lucratif se situait à 502 \$, et celui des employés des organismes sans but lucratif, à 480 \$ (soit 13 p. 100 de moins que les fonctionnaires et 5 p. 100 de moins que les employés d'organismes à but lucratif. Dans le Maryland, les chiffres correspondants étaient de 786 \$, 713 \$ et 606 \$, respectivement. Ainsi, le salaire hebdomadaire moyen des employés des organismes sans but lucratif était de 23 p. 100 inférieur à celui des fonctionnaires et de 15 p. 100 inférieur à celui des employés du secteur privé. Dans le même ordre d'idées, Ruhm et Borkoski (2001) ont procédé à une analyse comparative nationale des seuls secteurs à but lucratif et sans but lucratif à l'aide des données de l'enquête sur l'état de la population en 1994-1998 menée auprès de groupes de renouvellement²⁰, mais ils limitent leur échantillon aux personnes âgées de 25 à 55 ans. Leur analyse révèle que le salaire hebdomadaire moyen des employés des organismes sans but lucratif était de 11 p. 100 inférieur à celui des employés des entreprises à but lucratif ayant les mêmes caractéristiques²¹. Cependant, lorsqu'ils ont comparé uniquement les industries où les deux secteurs se chevauchent, ils ont observé un écart de 2,7 p. 100 au chapitre de la rémunération hebdomadaire moyenne : les employés des entreprises à but lucratif gagnaient en moyenne 573 \$, alors que les employés des organismes sans but lucratif gagnaient 557 \$ par semaine.

On obtient toutefois des résultats opposés lorsqu'on établit une comparaison plus précise entre des industries du même type. Dans l'ensemble, les chercheurs américains ont conclu que les employés des organismes sans but lucratif sont en réalité mieux payés que les employés des entreprises à but lucratif. Par exemple, Dewees et Salamon (2001) ont constaté que, en Virginie occidentale, le salaire hebdomadaire des employés qui travaillent dans des hôpitaux et des organismes qui dispensent des soins de santé à domicile et qui ne visent pas un but lucratif est de 12 p. 100 plus élevé que celui des employés du même type d'organismes, mais à but lucratif (même si les employés des foyers de soins infirmiers sans but lucratif obtenaient une prime de seulement 3 p. 100, et que le salaire était identique pour ce qui est de employés des services sociaux), alors que, dans le Maryland, les écarts étaient encore plus marqués : les employés des hôpitaux à but lucratif gagnaient un salaire hebdomadaire moyen de 30 p. 100 inférieur à celui des employés des hôpitaux sans but lucratif, et de 23 p. 100 inférieur à celui des employés des organismes sans but lucratif dispensant des soins de santé à domicile. Cependant, leurs données ne leur ont pas permis de déterminer si ces différences étaient en réalité attribuables au taux de traitement supérieur offert par les organismes sans but lucratif ou à la plus grande utilisation de travailleurs à temps partiel dans le secteur à but lucratif, ou encore au niveau de scolarité ou au nombre d'années de service du personnel. De même, à l'échelle nationale, Ruhm et Borkoski (2001) ont constaté que le salaire hebdomadaire moyen des employés du secteur sans but lucratif était majoré en moyenne de 12 p. 100 : employés des services sociaux, 17,5 p. 100; employés des

²⁰ Une enquête représentative du pays menée auprès de quelque 50 000 foyers, dans le cadre de laquelle des personnes ont été interrogées pendant quatre mois, se sont retirés de l'échantillon pendant huit mois, et ont été interrogés de nouveau pendant quatre autres mois.

²¹ Notamment, l'âge, l'état civil, la race/l'ethnie, la scolarité et la résidence métropolitaine, ainsi que l'année de l'enquête.

hôpitaux (11,2 p. 100); employés des autres services de santé, 8,8 p. 100; employés du secteur de l'éducation, 10 p. 100, et employés des établissements de soins infirmiers et de soins personnels, 14,4 p. 100.

Il convient toutefois de signaler que ces résultats s'appliquent à tous les types de postes : du concierge jusqu'au chef de direction. Le salaire des employés du secteur sans but lucratif et du secteur à but lucratif diffère-t-il selon la profession? Leete (2001) a soumis les données sur le revenu du recensement de 1990 à un certain nombre de tests statistiques. Lorsqu'elle a examiné les données concernant les industries, les professions et les niveaux de scolarité, elle a découvert que, à l'exception peut-être de certains cols blancs, aucune différence systématique ne se dégage pour ce qui est des organismes sans but lucratif. Dans certains cas, les employés des organismes sans but lucratif gagnaient moins d'argent, et dans d'autres cas, ils en gagnaient plus. Ruhm et Borkoski (2001) concluent également que, dans l'ensemble, les employés du secteur sans but lucratif touchent un salaire concurrentiel et ne font pas « don » de leur temps à leur employeur en acceptant un salaire moindre. Après avoir vérifié un ensemble limité de caractéristiques liées à l'emploi, ils ont déterminé que les personnes qui travaillent pour des organismes sans but lucratif reçoivent à peu près le même salaire que si elles occupaient un poste équivalent dans une entreprise à but lucratif.

Cependant, d'importantes *mises en garde* s'imposent et il convient de signaler trois exceptions, même en ce qui concerne les résultats de Ruhm et Borkoski. Les exceptions sont les suivantes : i) l'emploi dans un foyer de soins personnels sans but lucratif est associé à une prime salariale de 3 p. 100 à 10 p. 100; cependant, ii) les hommes qui travaillent dans un organisme sans but lucratif se voient imposer une pénalité salariale de 2 p. 100 à 4 p. 100; et iii) les gestionnaires des organismes sans but lucratif gagnent un salaire de 7 p. 100 inférieur à celui des autres gestionnaires. Selon les données des deux chercheurs, le personnel de soutien administratif âgé de 25 à 55 ans qui travaille dans une entreprise à but lucratif gagne en moyenne 432 \$ par semaine, alors que les employés de la même catégorie qui travaillent dans les organismes sans but lucratif touchent 381 \$ par semaine (un écart de 11,8 p. 100). Pour ce qui est des gestionnaires qui n'œuvrent pas dans le domaine de la santé ou de l'éducation, l'écart est encore plus prononcé : ceux des entreprises à but lucratif gagnent 844 \$ par semaine, tandis que ceux des organismes sans but lucratif reçoivent un salaire de 701 \$ par semaine (un écart de 16,9 p. 100).

Passons maintenant aux *mises en garde*. En ce qui concerne les employés du secteur bénévole qui essaient de subvenir aux besoins d'une famille à la faveur d'un salaire modeste – selon leur analyse, les employés des industries où les organismes sans but lucratif dominant gagnent en moyenne 549 \$ par semaine (ou 28 548 \$ par année). La conclusion finale (ici paraphrasée) que présentent Ruhm et Borkoski (2001) semble peu rassurante : *ce n'est pas que les travailleurs des organismes sans but lucratif sont pénalisés ou acceptent un salaire inférieur parce qu'ils travaillent pour un organisme sans but lucratif plutôt que pour une entreprise privée, c'est seulement que la plupart des organismes sans but lucratif évoluent dans des industries où les salaires sont peu élevés et tendent à offrir des emplois à temps partiel plutôt que des emplois à temps plein*²²! Le fait qu'il y ait également aux États-Unis des entreprises à but lucratif qui

²² Comme l'indiquent les auteurs, la rémunération des employés du secteur sans but lucratif est déterminée principalement par les marchés concurrentiels, sans égard au bénévolat explicite... Il n'en demeure pas moins que le salaire

dispensent des services dans le domaine de la santé, de l'enseignement et des services sociaux et qui versent un salaire semblable, voire inférieur à celui de leurs homologues sans but lucratif, révèle que les entreprises sans but lucratif ne sont pas à proprement parler plus économes que les entreprises à but lucratif sur le plan des salaires. Cependant, cela n'encourage pas les gens à croire qu'un emploi dans un organisme sans but lucratif peut se révéler un choix de carrière durable.

Salaires des employés des organismes canadiens sans but lucratif

Comme nous l'avons vu lorsque nous avons analysé les travaux de Betcherman et coll. (1999), avant 1998, les données recueillies sur les salaires et les avantages sociaux dans le secteur bénévole canadien se limitaient en général à des domaines, des régions ou des périodes spécifiques, ou se présentaient seulement de façon regroupée, sans aucune ventilation détaillée. Cette situation n'a pas beaucoup changé depuis. Plusieurs autres enquêtes ont été menées à ce sujet : on compte deux enquêtes régionales (une concernant l'Alberta et la Saskatchewan, et une autre, la Colombie-Britannique); quatre portant sur des sous-secteurs particuliers (une sur le travail social; une sur les services de garde d'enfants; une autre, moins scientifique, sur les soins à domicile; une autre sur les centres d'alphabétisation en Ontario); et enfin, une dernière sur un type d'employés particuliers (les responsables des collectes de fonds). De plus, de nouvelles données de Statistique Canada sur l'évolution des niveaux d'emploi et des salaires dans certains sous-secteurs industriels où on trouve beaucoup d'organismes sans but lucratif viennent confirmer les résultats de ces enquêtes. Les données ont été regroupées, indexées en fonction de l'inflation et analysées dans une annexe du présent rapport (voir l'annexe 1). De plus, elles seront résumées brièvement dans la présente section.

À l'exception peut-être de l'enquête sur les responsables des collectes de fonds, ces rapports arrivent tous à la conclusion que les employés des organismes sans but lucratif touchent un salaire plutôt modeste (situation qui sera analysée dans les pages qui suivent) et, dans certains cas, bénéficient d'avantages sociaux assez limités (un constat que l'on analysera dans la sous-section suivante). Ensuite, on analysera brièvement certaines des raisons qui ont été avancées pour *expliquer* le fait que la rémunération des employés du secteur sans but lucratif est si peu élevée.

Les premières enquêtes fournissent uniquement des données sur le personnel administratif des organismes sans but lucratif. En aucun cas il n'est question des travailleurs de première ligne ou des responsables des programmes.

La première enquête (Adsit et Mah, 1998) visait uniquement les organismes de bienfaisance de l'Alberta et de la Saskatchewan, et a été menée par KPMG (le cabinets d'experts-comptables) pour le compte de la Fondation Muttart d'Edmonton. Au total, 455 personnes œuvrant dans des organismes de divers domaines de service ont répondu au sondage (un taux de réponse de

hebdomadaire des employés du secteur sans but lucratif est en moyenne de 11 p. 100 inférieur à celui des employés des entreprises à but lucratif, toutes caractéristiques égales... Cette disparité est entièrement attribuable au fait que les premiers travaillent moins d'heures et qu'on trouve une forte concentration d'organismes sans but lucratif dans les industries où les employés sont faiblement rémunérés (p. ex., services sociaux, organismes religieux et soins infirmiers/personnels). Ainsi, les employés des organismes sans but lucratif gagnent pratiquement le même salaire que celui de personnes qui occupent apparemment un poste équivalent dans une entreprise à but lucratif.

25 p. 100 sur un échantillon de 1 800 organismes de bienfaisance qui ont reçu le sondage). Leur budget se situait entre un faible 200 \$ et 41 millions de dollars, mais seulement huit étaient dotés d'un budget supérieur à un million de dollars. La moyenne était de 903 058 \$, et la médiane (ou le milieu de l'échantillon) s'établissait à seulement 125 000 \$. On peut en conclure qu'un grand nombre d'organismes de ces provinces disposent d'un budget très restreint.

De nombreux organismes – plus de la moitié (250, ou 54,9 p. 100 des répondants) – ont indiqué qu'ils n'avaient aucun employé rémunéré. Toutefois, les résultats relatifs au salaire des cadres supérieurs des organismes qui paient certains de leurs employés sont présentés au tableau 5.

Tableau 5

Salaires des cadres des organismes sans but lucratif de l'Alberta et de la Saskatchewan, 1998

	Moyenne, années de services dans ce poste	Moyenne, années de services dans le secteur	Semaine de travail type (heures)	Moyenne, salaires annuels réels (y compris employés à temps partiel)	Salaire annuel médian (y compris les employés à temps partiel)	Moyenne, salaire annuel actuel (employés à temps plein seulement)
Directeur Général	6,3	12,4	43,6	42 772 \$	38 300 \$	46 800 \$
Gestionnaire intermédiaire	5,0	9,7	37,8	35 558 \$	31 930 \$	38 036 \$
Gestionnaire des bénévoles	3,8	7,0	32,9	28 822 \$	27 475 \$	32 388 \$

Source : *Compensation Review for Charitable Organizations in Alberta and Saskatchewan*, Adsit et Mah (1998)

Toutefois, dans le cadre de cette enquête, on n'a pas essayé d'isoler les résultats relatifs aux secteurs des organismes non gouvernementaux quasi-autonomes ou des municipalités, universités, écoles et hôpitaux par rapport à ceux des autres types de secteurs, ni d'indiquer quel type d'organismes disposaient d'un budget de 41 millions de dollars ou de 27 millions de dollars. Cependant, s'il s'agissait d'universités ou d'hôpitaux (plutôt que de fondations), les moyennes présentées dans le tableau seraient un peu moins élevées si on devait les rajuster pour ne prendre en compte que les organismes bénévoles. On fera quand même remarquer que, selon les réponses au sondage, le salaire moyen du directeur général des trois plus gros organismes de bienfaisance dont le budget dépasse 10 millions de dollars est de seulement 81 787 \$.

La deuxième enquête, effectuée par Volunteer Vancouver (Dow et Cuthbertson, 1998), est une mise à jour de l'enquête menée en 1995 auprès des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique, enquête qui est analysée dans Betcherman et coll. (1999). Comme elle reprenait la structure et les questions de l'enquête de 1995 et d'une enquête réalisée en 1991, elle offre une chronique sans pareille de l'évolution des salaires des employés des organismes sans but lucratif de cette région au cours de la décennie²³.

Les enquêtes menées en Colombie-Britannique visaient surtout les organismes sans but lucratif de taille moyenne qui employaient des bénévoles – des organismes de bienfaisance surtout, mais pas exclusivement, mais aucun lieu de culte ni aucune organisation gouvernementale – et qui

²³ Volunteer Vancouver est en train de terminer l'enquête 2001, mais l'organisme a décidé de ne révéler aucune information avant de la publier.

étaient structurées en fonction de quatre sous-types. Toutefois, peu de réponses ont été reçues (environ 200) et le taux de réponse était faible (de 12 p. 100 à 14 p. 100). Les répondants regroupaient en moyenne de trois à cinq employés, et dans l'enquête de 1998, la plupart des répondants (52 p. 100) travaillaient dans la région métropolitaine de Vancouver, dont 22 p. 100 sur l'île de Vancouver et les 24 p. 100 restants, dans le secteur intérieur ou nord de la Colombie-Britannique. Seulement huit organismes (4 p. 100) touchaient des recettes annuelles de plus de cinq millions de dollars, 29 p. 100 disposant d'un budget inférieur à 200 000 \$; 24 p. 100, d'un budget de 200 000 \$ à 500 000 \$; 13 p. 100, de 500 001 \$ à 1 000 000 \$; et 28 p. 100, de 1M\$ à 5M\$.

On a recueilli des données sur cinq types de postes administratifs, qui ont été répertoriés de la façon suivante :

- A** Les cadres **supérieurs** salariés de l'organisme ou de l'organisation qui relèvent directement du conseil d'administration. Ils sont responsables de *tous* les programmes et employés, ainsi que du budget d'exploitation annuel total. Ils élaborent un plan annuel global et aident le conseil à élaborer des plans à long terme. Ils recommandent des politiques et agissent de façon indépendante conformément aux lignes directrices stratégiques. Exemples de titres de poste : directeur général, gestionnaire principal, administrateur, président.
- B** Les **gestionnaires** salariés, qui relèvent de A et qui sont les **principaux** responsables d'un ou de plusieurs secteurs de *programmes* ou de *services*. Ils supervisent le personnel et/ou les bénévoles, élaborent des plans de programmes à long terme et participent à la planification globale à long terme. Ils établissent les objectifs et travaillent de façon indépendante conformément aux politiques et aux plans globaux. Ils sont responsables de certains secteurs de programmes ou de services. Exemples de titres de poste : directeur des services bénévoles, gestionnaire/agent de programme.
- C** Les salariés qui relèvent de B, cadres **intermédiaires** responsables d'un secteur de *programmes* ou de *services*. Ils peuvent superviser un ou plusieurs employés de soutien et/ou bénévoles, participer à la planification des programmes et contribuer à l'élaboration des lignes directrices des programmes et à l'établissement des objectifs. Ils définissent les objectifs en consultation avec B et font l'objet d'une supervision limitée. Ils peuvent administrer le budget d'un programme ou d'un service. Exemples de titres de poste : coordonnateur, superviseur, gestionnaire délégué.
- D** Les salariés qui relèvent de A ou de B et qui sont des employés **supérieurs** responsables d'un secteur d'activité particulier lié aux activités *administratives* (c.-à-d. comptabilité, relations publiques, collecte de fonds, ressources humaines, questions confidentielles). Ils peuvent superviser d'autres employés et/ou des bénévoles. Ils aident à la planification globale de l'organisme et des activités stratégiques. Ils peuvent participer à la planification des et assumer certaines responsabilités liées au budget. Exemples de titres de poste : comptable, agent des communications, directeur des relations publiques, adjoint à la direction, gestionnaire de bureau, coordonnateur du perfectionnement des ressources.

E Les personnes rémunérées qui relèvent de B ou de C et qui fournissent, sous supervision générale, un **soutien administratif** et/ou de bureau pour des **programmes** ou des **services** spécifiques. Elles assument des fonctions variées dont la portée est limitée dans le cadre de lignes directrices bien établies. Elles peuvent contribuer de façon limitée à la planification des programmes.

Exemples de titres de poste : adjoint administratif, aide de bureau, adjoint de programme, commis-comptable, aide-comptable, opérateur de saisie de données, réceptionniste.

Les résultats recueillis pour chacun des trois intervalles sont présentés au tableau 6. On remarquera toutefois qu'il s'agit de salaires **annualisés**, car les enquêtes initiales exigeaient que tous les salaires (même les salaires des employés à temps partiel) soient convertis en équivalents temps plein pour une année complète, de façon à ce que les usagers concernés puissent comparer plus facilement les données. Ainsi, il se peut que le salaire moyen **réel** de plusieurs de ces postes soit considérablement plus bas que celui indiqué.

Nous avons constaté que, en 1998, les employés du secteur sans but lucratif gagnaient un salaire de 22 p. 100 supérieur à celui de 1991. Pour arriver à cette conclusion, on a fait la moyenne des salaires pour tous postes sur une période où le gonflement des coûts/l'indice des prix à la consommation a atteint 9,9 p. 100 à l'échelle nationale. Cette augmentation s'est toutefois produite pour la majeure partie de 1991 à 1995. À la fin des années 90, les salaires sont demeurés stables ou ont même chuté.

Tableau 6

Salaires annuels moyens des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique, selon le poste et l'année de l'enquête

Poste	1991	1995	1998	Écart (%) de 1991 à 1998
A	37 776 \$	46 932 \$	46 099 \$	22 %
B	30 726 \$	37 857 \$	37 815 \$	23 %
C	25 887 \$	32 543 \$	30 271 \$	17 %
D	21 956 \$	31 487 \$	32 439 \$	48 %
E	25 993 \$	24 633 \$	25 602 \$	-2 %

Source : 1998 Salary and Benefits Survey for the BC Nonprofit Sector (Dow et Cuthbertson, 1998)

Les diminutions de salaire enregistrées au cours de l'enquête de 1998 ne semblent pas attribuables au manque d'expérience ou de compétence du personnel. Toutefois, le tableau 7 montre que les membres du groupe A (occupant la plupart des postes cadres) avaient le plus grand nombre d'années d'expérience à leur actif et que le groupe E (la plupart des postes d'adjoints) avait le moins d'expérience.

Tableau 7

Nombre moyen d'années d'expérience cumulatives des employés selon leur catégorie d'emploi, tous sous-secteurs sans but lucratif de la Colombie-Britannique confondus, selon le poste et l'année de l'enquête

Poste	Moyenne de 1995	Moyenne de 1998
A	11,7	14,4
B	8,4	9,7
C	7,6	7,6
D	7,3	8,5
E	4,9	7,2

Source : 1998 Salary and Benefits Survey for the BC Nonprofit Sector (Dow et Cuthbertson, 1998)

À l'instar des conclusions de l'étude menée en Ontario par Reed et Howe, dont il a été question précédemment, il convient de signaler que ce sont les « professionnels » qui affichent la hausse salariale la plus importante chez les employés des organismes bénévoles de la Colombie-Britannique. Il s'agit notamment des agents des relations publiques, des comptables, des gestionnaires de service et des « comptables à la petite semaine » de la catégorie « D ». (Le personnel de bureau a, quant à lui, subi une diminution de salaire – même avant la prise en compte du gonflement des coûts – et même le salaire des directeurs généraux a diminué légèrement en 1998, après avoir atteint un sommet en 1995.)

La tendance à la hausse pour ce qui est des qualifications du personnel administratif a été confirmée par une autre question du sondage de Volunteer Vancouver. On a en effet demandé aux organismes quelles étaient les **exigences scolaires minimales** des postes occupés par leur personnel. En fait, les exigences sont devenues moins rigoureuses pour la plupart des postes de cadres supérieurs puisque presque deux fois plus de directeurs généraux qu'avant (17 p. 100 au total) ont pu vraisemblablement obtenir leur poste avec, pour seul certificat, un diplôme d'études secondaires. Aujourd'hui, on exige de moins en moins un diplôme d'études supérieures (la proportion étant passée à 24 p. 100, c'est-à-dire près du tiers de moins). Quelques cadres supérieurs auraient pu être embauchés sans diplôme universitaire (même si ces différences auraient pu être attribuables au fait que l'échantillon était petit et que les questions du sondage ne portaient pas sur les qualifications *réelles* des employés actuels). Cependant, les plus récentes descriptions de travail des coordonnateurs de bénévoles, des gestionnaires de bureau et même du personnel de soutien administratif des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique précisaient que ces employés devaient plus que jamais détenir un diplôme d'études postsecondaires, comme on le voit au tableau 8.

Tableau 8

Niveau de scolarité minimal exigé pour un poste selon les organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique qui ont répondu au sondage, 1995 et 1998

1995	A	B	C	D	E
Études secondaires	9 %	10 %	29 %	36 %	68 %
Études postsecondaires	60 %	72 %	63 %	52 %	20 %
Études supérieures	24 %	10 %	3 %	1 %	2 %
1998					
Études secondaires	17 %	16 %	24 %	27 %	72 %
Études postsecondaires	68 %	74 %	73 %	70 %	29 %
techniques	14 %	24 %	36 %	49 %	25 %
universitaires	54 %	50 %	37 %	21 %	4 %
Études supérieures	15 %	10 %	2 %	2 %	0 %

Source : 1998 Salary and Benefits Survey for the BC Nonprofit Sector (Dow et Cuthbertson, 1998)

L'enquête suivante, même si elle ne concerne qu'un domaine particulier dans une région précise, reprend les données initiales et réelles relatives au salaire (horaire) du personnel administratif. À des fins de comparaisons, elles ont été converties en données annualisées dans les deux dernières colonnes du tableau 9 afin de montrer l'ampleur de l'écart entre le traitement réel et le traitement annualisé. Les résultats de l'enquête sur les ressources humaines, administrée à la fin du printemps 1999 par *Community Literacy of Ontario* (un organisme intermédiaire), révèlent que les salaires horaires moyens²⁴ par rapport à un nombre plutôt limité d'heures de travail par semaine étaient la norme dans ce domaine, de sorte que les salaires totaux étaient très limités, surtout pour le personnel de bureau, mais également pour les administrateurs et les coordonnateurs, comme en fait foi le tableau 9.

²⁴ Selon l'Enquête de 1997 sur la dynamique du travail et du revenu réalisée par Statistique Canada, la moyenne globale du taux de traitement horaire chez les hommes était de 18,84 \$, et de 15,12 \$ chez les femmes. (Source : Marie Drolet, *L'écart persistant : Nouvelle évidence empirique concernant l'écart salarial entre les hommes et les femmes au Canada* (Statistique Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, 11F0019MPE n° 157, janvier 2001; en direct à l'adresse suivante : <http://www.statcan.ca/francais/research/11F0019MIF/11F0019MIF01157.pdf>).

Tableau 9

Salaires horaires et salaires annuels projetés des organismes communautaires d'alphabétisation de l'Ontario, 1999

	Nombre de répondants	Moyenne d'heures de travail par semaine (heures/semaine)	Moyenne, nombre d'années de service dans le domaine de l'alphabétisation	Salaires horaires moyen	Salaires annuel réel moyen (moyenne des heures de travail par semaine x 52 semaines)	Salaires annualisés moyen (selon 37,5 heures/semaine)
Directeur général ou coordonnateur	52	32	8	19,16 \$	31 882 \$	37 362 \$
Coordonnateur de programme ou coordonnateur des relations étudiants-tuteurs	36	27	6	16,19 \$	22 731 \$	31 571 \$
Aide-comptable	9	4	s. o.	12,92 \$	2 687 \$	25 194 \$
Adjoint administratif ou secrétaire	24	26	5	13,56 \$	18 333 \$	26 442 \$

Source : Community Literacy of Ontario (1999)

Les deux enquêtes suivantes nous donnent une idée du salaire des travailleurs de « première ligne » des organismes bénévoles, c'est-à-dire ceux qui dispensent des services aux bénéficiaires ou aux clients. La première concerne les éducateurs de la petite enfance. Au cours de l'été 1998, des chercheurs du Centre for Families, Work and Well-Being de l'Université de Guelph ont posté trois questionnaires (contenant des questions sur les centres, les administrateurs et les enseignants) à un échantillon aléatoire de 1 798 centres d'éducation de la petite enfance situés un peu partout au pays. Ils ont reçu 848 réponses utilisables des centres, 848 réponses des administrateurs et 4 154 réponses des enseignants, provenant de toutes les provinces et territoires. Tous les centres offrent des services à temps plein (au moins six heures consécutives par jour) aux enfants de zéro à six ans (ou plus âgés); 531 (62,6 p. 100) étaient des centres sans but lucratif, 293 (34,6 p. 100) étaient des garderies à but lucratif, et 24 (2,8 p. 100) étaient exploités par une municipalité.

Les résultats globaux concernant le salaire horaire des divers employés chez les trois types de fournisseurs (sans but lucratif, à but lucratif et municipal) sont on ne peut plus décourageants, comme on peut le voir au tableau 10.

Tableau 10

Salaires horaires brut moyen des aides-éducateurs et des éducateurs de la petite enfance, employés à temps plein et à temps partiel combinés, 1998

Secteur de compétence	Aide-éducateur	Éducateur	Directeur-éducateur	Directeur administrateur
Colombie-Britannique	10,55 \$	12,07 \$	14,41 \$	18,73 \$
Alberta	7,90	8,36	9,90	12,73
Saskatchewan	8,45	10,47	11,74	14,58
Manitoba	8,37	9,49	13,83	17,34
Ontario	10,60	13,48	17,48	22,00
Québec	8,12	11,04	14,05	17,41
Nouveau-Brunswick	6,34	7,12	9,26	10,06
Nouvelle-Écosse	7,04	8,51	10,21	14,56
Île-du-Prince-Édouard	8,18	7,54	11,84	14,37
Terre-Neuve/Labrador	6,37	6,76	7,89	12,07
Yukon	9,97	11,71		
CANADA	9,59 \$	11,62 \$	14,52 \$	18,45 \$

Source : Tiré de *Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie* (Doherty et coll., 2000)

À l'échelle nationale, le salaire annuel d'un éducateur à temps plein dans une garderie était seulement de 22 717 \$. La principale responsabilité de ces personnes est de s'occuper d'un groupe de jeunes enfants, mais elles peuvent également superviser des aides-éducateurs. À titre de comparaison, et comme le font remarquer les auteurs, les *gardiens de parc de stationnement* gagnent à peu près le même salaire (pour l'ensemble du Canada, ils touchaient un salaire annuel de 21 038 \$ en 1996).

Toutefois, les salaires étaient légèrement plus élevés dans les centres sans but lucratif : le salaire horaire moyen d'un éducateur à temps plein était de 12,21 \$ dans une garderie sans but lucratif, alors qu'il était de 8,64 \$ dans une garderie à but lucratif. Si on annualise ce salaire en fonction d'une tâche de 37,5 heures par semaine, on obtient un salaire de 23 810 \$ et de 16 848 \$, respectivement. Toutefois, les éducateurs des garderies sans but lucratif étaient également plus expérimentés²⁵, et possédaient des qualifications plus élevées²⁶.

Les données de l'Ontario illustrent le mieux les écarts entre les secteurs puisque qu'elles ont été ventilées en fonction de chaque type de fournisseur. Dans le cadre de l'enquête, on a seulement recueilli les données sur le salaire horaire, mais des colonnes indiquant le salaire annuel ont été

²⁵ Au moment de l'enquête, plus du tiers (36 p. 100) des employés des garderies sans but lucratif travaillaient dans le domaine de l'éducation de la petite enfance depuis plus de dix ans, par rapport à seulement 18 p. 100 des employés des garderies à but lucratif. À l'autre extrémité du spectre, seulement 19 p. 100 des éducateurs des garderies sans but lucratif œuvraient dans le domaine depuis moins de trois ans, par rapport à 34 p. 100 du personnel des garderies à but lucratif.

²⁶ Au total, 59 p. 100 des éducateurs dans les garderies sans but lucratif ont dit détenir un diplôme d'études collégiales de deux ou de trois ans, cette proportion s'établissant à 43 p. 100 pour les garderies à but lucratif. Seulement 10 p. 100 des éducateurs dans les garderies sans but lucratif n'avaient pas suivi d'études en soins éducatifs à la petite enfance, par rapport à 16 p. 100 dans le cas des éducateurs des garderies à but lucratif.

ajoutées au tableau 11, à des fins de comparaison. Les salaires ont été annualisés selon une semaine de travail de 37,5 heures.

Tableau 11

Salaires horaires et annualisés bruts des employés qui travaillent à temps plein et à temps partiel dans le secteur de l'éducation de la petite enfance, résultats combinés, selon le poste et le type d'organisation, Ontario, 1998

Poste	Municipal		Sans but lucratif		À but lucratif	
	Horaire	Annualisé	Horaire	Annualisé	Horaire	Annualisé
Aide-éducateur	16,05 \$	31 298	10,98 \$	21 411	8,41 \$	16 400
Éducateur	17,78	34 671	13,42	26 169	10,58	20 631
Superviseur	24,38	47 541	14,59	28 451	11,07	21 587
Directeur-éducateur	26,41	51 500	20,08	39 156	16,52	32 214
Directeur administratif	28,91	56 375	21,40	41 730	20,31	39 605

Source : Doherty et coll., 2000; on a ajouté des calculs ainsi que des colonnes affichant le salaire annualisé.

De toute évidence, le salaire des employés de ce domaine particulier du secteur public, l'éducation et les services sociaux, est beaucoup plus élevé que celui des employés du secteur sans but lucratif, lequel est beaucoup plus satisfaisant que celui des employés des garderies à but lucratif.

Comme on pouvait s'y attendre, les salaires peu attirants des secteurs à but lucratif et sans but lucratif du domaine de l'éducation de la petite enfance ont en quelque sorte amené de nombreux employés à envisager de quitter leur emploi, sinon à carrément le faire. À l'échelle nationale, 73 p. 100 des aides-éducateurs, 75 p. 100 des éducateurs et 76 p. 100 des superviseurs estimaient qu'ils devaient quitter le secteur de l'éducation de la petite enfance s'ils voulaient gagner plus d'argent. On a demandé aux administrateurs de ces centres quel était le taux de roulement de leurs employés, leur nouveau secteur d'emploi et la raison de leur départ. Dans l'année qui a précédé l'enquête, 38 p. 100 des éducateurs qui avaient quitté leur emploi avaient accepté un poste dans un autre domaine que celui des soins aux enfants. De plus, au cours de l'année de l'enquête (1998), le taux de roulement du personnel dans le secteur à but lucratif de l'éducation de la petite enfance (32,2 p. 100) a presque atteint le double de celui du secteur sans but lucratif (17,6 p. 100). Comme on pouvait s'y attendre, le taux de roulement était beaucoup plus élevé chez les employés qui gagnaient moins de 8,50 \$ l'heure (le taux de roulement moyen était de 46 p. 100 chez les aides-éducateurs qui se situaient dans cette fourchette salariale) ou moins de 10,50 \$ l'heure chez les éducateurs (taux de roulement de 40 p. 100 dans les centres où ce taux horaire moyen constitue le salaire le plus élevé d'une personne qui occupe ce poste).

À l'échelle nationale, 22 p. 100 des éducateurs et des superviseurs avaient quitté leur emploi au cours des 12 mois précédents. De ce nombre, 38 p. 100 ont quitté leur emploi volontairement, 13 p. 100 ont été licenciés en raison d'un piètre rendement, 11,5 p. 100 ont été mis en disponibilité, 11 p. 100 ont pris congé (habituellement un congé parental) et les autres 26 p. 100 ont quitté pour des raisons inconnues. La principale raison des personnes qui ont quitté volontairement leur emploi était l'acceptation d'un autre poste (raison invoquée par 62 p. 100 des administrateurs d'organismes sans but lucratif et par 74 p. 100 des administrateurs de garderies à but lucratif), la deuxième raison étant que le salaire ne leur convenait pas (raison invoquée par 19,7 p. 100 des administrateurs du secteur sans but lucratif et par 34,6 p. 100 des administrateurs

de programmes à but lucratif). Le tableau 12 présente les autres raisons qui ont principalement incité ces personnes à quitter leur emploi.

Tableau 12

Raisons pour lesquelles les employés ont quitté volontairement un poste en garderie, selon le type d'organisation, 1998

Raison du départ	Sans but lucratif	À but lucratif
Salaires insatisfaisants	19,7 %	34,6 %
Travail trop stressant	14,8	19,8
Conflit avec collègues de travail	9,5	10,8
Conditions de travail insatisfaisantes	7,6	9,3
Politiques ou procédures de la garderie insatisfaisantes	6,7	8,0
Avantages sociaux insatisfaisants	3,8	8,1

Source : Doherty et coll. (2000)

Les chercheurs ont également découvert que bien des éducateurs en garderie devaient avoir un autre emploi pour joindre les deux bouts. En fait, 17,8 p. 100 des éducateurs à temps plein (étant défini dans ce domaine, ou du moins à l'issue de l'enquête, par une semaine de travail comportant seulement 30 heures ou plus par semaine) ont signalé qu'ils occupaient un autre emploi rémunéré à l'année, à raison de 6,7 heures en moyenne par semaine, la plupart (81,1 p. 100) afin de boucler leur budget.

Le domaine des soins à domicile est un autre secteur où l'on trouve des fournisseurs à but lucratif et sans but lucratif (de même que publics). En janvier 1999, l'Association canadienne des personnes retraitées (aujourd'hui l'Association canadienne pour les plus de 50 ans) a mandaté l'Unité des recherches sur les politiques de la santé de l'Université Queen's pour examiner la situation des soins à domicile au Canada. Malcom, Parent et coll. (1999) ont pressenti divers intervenants²⁷ et interrogé 292 personnes, recueilli des données de sondage auprès de 265 organisations œuvrant dans le domaine des soins à domicile, reçu des lettres de 44 associations de professionnels de la santé et syndicats et obtenu 397 réponses à leur sondage auprès des Canadiens.

Même si leur rapport est de nature qualitative plutôt que quantitative, ils indiquent que 88 p. 100 des organisations qui dispensent des soins à domicile et qui ont répondu à leur sondage se sont dites **surtout** préoccupées par des problèmes liés aux ressources humaines. Les principaux sujets de préoccupation étaient les suivants :

- l'environnement des soins à domicile est trop vaste et exposé à des éléments de stress considérable vu les difficultés qui s'acharnent sur le milieu de travail, comme les conditions de travail (la nature du travail, l'imprévisibilité et les difficultés à trouver un emploi à temps plein);

²⁷ Le grand public; les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux; des organisations qui coordonnent et/ou dispensent des services de soins à domicile; des organismes dispensant des soins à domicile à contrat; des associations de professionnels de la santé; des syndicats; des organismes bénévoles et des groupes de défense des droits dans le domaine de la santé; des associations de fournisseurs de soins; des groupes de soutien et des chercheurs

- les salaires sont peu élevés (souvent près du salaire minimum pour les travailleurs de soutien et souvent les déplacements pour se rendre d'un client à l'autre ne sont pas payés; les infirmières à domicile gagnent 5 \$ de moins l'heure que celles qui travaillent dans les hôpitaux),
- le manque de nouvelles recrues et la difficulté de les maintenir en poste (en seulement deux ans, un organisme de l'Alberta a enregistré un taux de roulement de 100 p. 100);
- la formation limitée offerte aux employés qui doivent s'occuper de clients qui ont de nombreux besoins (les patients qui souffrent de l'Alzheimer ou qui sont infectés par le VIH).

Soulignons que certaines de ces conclusions (sur les salaires) sont également tirées des données de Statistique Canada présentées à l'annexe 1 et des recherches de Thériault et Salhani (2000), qui ont mené des études de cas exhaustives sur deux organismes de soins à domicile sans but lucratif de la Saskatchewan; ces derniers ont fait remarquer que le financement qui leur est accordé leur permet tout juste de dispenser leurs services, et que leur personnel qualifié et dévoué (y compris les fournisseurs de services et les gestionnaires) touche une rémunération inférieure à la norme pour le travail accompli.

La dernière étude canadienne portant sur les RH dans un sous-secteur qui a fourni des données sur les salaires des employés des organismes sans but lucratif concerne le domaine du travail social. Elle fait partie d'une étude exhaustive sur les ressources humaines, comportant plusieurs étapes, qui visait à cerner les pressions, les changements et les besoins en formation des travailleurs sociaux. Cette étude a été menée par un consortium d'organisations professionnelles et universitaires²⁸ collaborant entre elles, ainsi qu'avec l'Initiative de partenariats sectoriels de DRHC. L'étude dans son ensemble comprenait une analyse de la documentation ainsi que des entrevues et des sondages auprès d'employeurs et d'intervenants clés²⁹. Cependant, dans le cadre de notre examen, nous nous attacherons à la partie qui traite de l'analyse du marché du travail tirée des données des recensements de 1991 et de 1996, ainsi que de l'Enquête sur la population active de 1995 et de l'Enquête nationale auprès des diplômés.

Les données de cette étude révèlent une diminution importante du nombre de travailleurs sociaux et de professionnels du domaine qui œuvraient dans le secteur public. Ceux-ci sont passés au secteur communautaire, qui comprend principalement des organismes sans but lucratif comme des maisons de soins infirmiers et des centres de traitement de la toxicomanie, bien que l'on y trouve certains fournisseurs à but lucratif (des fournisseurs de soins à domicile, par exemple). À l'échelle nationale, les changements relatifs au nombre total d'employés et aux contextes institutionnels (dont les définitions sont fournies dans les notes de bas de page) pour les principaux types de poste dans ce domaine – gestionnaires, travailleurs sociaux, conseillers et travailleurs en services communautaires – sont présentés au tableau 13.

²⁸ L'Association canadienne des écoles de service social, le Comité canadien des doyens et directeurs des écoles de service social, l'Association canadienne des travailleuses et travailleurs sociaux, et le Regroupement des unités de formation universitaire en travail social.

²⁹ Représentants des ministères gouvernementaux du service social et de la santé, éducateurs dans les collèges et les universités, étudiants, employeurs, employés et un petit nombre de consommateurs.

Tableau 13

Changements relatifs à l'emploi du personnel d'action sociale dans différents milieux de travail au Canada, de 1991 à 1996

Profession	Industrie	1991	1996	Changement entre 1991 et 1996	
				Nombre	Pourcentage
Gestionnaires des services sociaux, communautaires et correctionnels	Industries du service gouvernemental	3 880	2 080	(1 800)	-46,4 %
	<u>Industries des services sociaux et de la santé (sous-total)</u>	8 660	8 985	325	3,8 %
	Hôpitaux	390	135	(255)	-65,4 %
	Autres établissements de soins de santé et de services sociaux ³⁰	1 600	1 800	200	12,5 %
	Services de soins de santé hors institution ³¹	505	615	110	21,8 %
	Services sociaux hors institution ³²	5 575	5 375	(200)	-3,6 %
	Cabinets privés de spécialistes du domaine des services sociaux	25	65	40	160,0 %
	Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux ³³	395	935	540	136,7 %
	Travailleurs sociaux	Industries du service gouvernemental	2 800	2 200	(600)
	<u>Industries des services sociaux et de santé (sous-total)</u>	12 410	23 620	11 210	90,3 %
	Hôpitaux	1 430	1 775	345	24,1 %
	Autres établissements de soins de santé et de services sociaux	2 815	6 710	3 895	138,4 %
	Services de soins de santé hors institution	1 735	2 585	850	49,0 %
	Services sociaux hors institution	5 600	9 810	4 210	75,2 %
	Cabinets privés de spécialistes du domaine des services sociaux	225	635	410	182,2 %
	Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux	340	1 725	1 385	407,4 %

³⁰ Ce groupe d'activité comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des soins de santé et des services sociaux, à l'exclusion des hôpitaux. Il comprend les foyers pour personnes âgées, les foyers pour handicapés, les établissements dont l'activité principale consiste à évaluer, à traiter et à soigner des personnes souffrant d'alcoolisme ou de toxicomanie, et les établissements dont l'activité principale consiste à offrir des soins et des traitements aux enfants et aux jeunes adultes.

³¹ Établissements dont l'activité principale est d'offrir des services diagnostiques et thérapeutiques à des personnes ne requérant pas de soins en établissement, et dont les installations, le personnel et le matériel sont prévus à cette fin. Ce groupe comprend les services d'ambulance, les centres de traitement pour alcooliques et toxicomanes et les services de soins à domicile. Sont également inclus les centres de soins de santé publics et communautaires.

³² Vaste éventail d'établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des services sociaux pour assurer le bien-être de particuliers et de familles dans leur foyer. Ce groupe comprend les garderies, les services de protection de l'enfance, les services de soins ménagers (à l'exception des services privés d'entretien ménager, de certains services de réadaptation et activités d'intervention en cas de crise).

³³ Établissements financés par des dons et des subventions et dont l'activité principale consiste à promouvoir la santé et les services sociaux par l'entremise de programmes éducatifs, de recherches sur les dangers pour la santé, de l'établissement de normes sanitaires, de réalisations cherchant à promouvoir le bien-être social de la population canadienne, etc. Ce groupe comprend les organismes de planification et de soutien des services sociaux.

Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien

Profession	Industrie	1991	1996	Changement entre 1991 et 1996	
				Nombre	Pourcentage
Conseillers en relations familiales, en relations conjugales et autres	Industries du service gouvernemental	3 200	3 940	740	23,1 %
	<u>Industries des services sociaux et de santé (sous-total)</u>	245	465	220	89,8 %
	Hôpitaux	-	10	10	
	Autres établissements de soins de santé et de services sociaux	85	145	60	70,6 %
	Services de soins de santé hors institution	-	-	-	
	Services sociaux hors institution	135	235	100	74,1 %
	Cabinets privés de spécialistes du domaine des services sociaux	-	-	-	
	Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux	10	55	45	450,0 %
Travailleurs des services communautaires et sociaux	Industries du service gouvernemental	15 250	8 870	(6 380)	-41,8 %
	<u>Industries des services sociaux et de santé (sous-total)</u>	35 025	34 165	(860)	-2,5 %
	Hôpitaux	2 245	1 080	(1 165)	-51,9 %
	Autres établissements de soins de santé et de services sociaux	12 290	12 040	(250)	-2,0 %
	Services de soins de santé hors institution	2 415	2 095	(320)	-13,3 %
	Services sociaux hors institution	15 850	15 610	(240)	-1,5 %
	Cabinets privés de spécialistes du domaine des services sociaux	100	135	35	35,0 %
	Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux	1 295	3 000	1 705	131,7 %
TOTAUX	Industries du service gouvernemental	25 130	17 090	(8 040)	-32,0 %
	<u>Industries des services sociaux et de santé (sous-total)</u>	56 340	67 235	10 895	19,3 %
	Hôpitaux	4 065	3 000	(1 065)	-26,2 %
	Autres établissements de soins de santé et de services sociaux	16 790	20 695	3 905	23,3 %
	Services de soins de santé hors institution	4 655	5 295	640	13,7 %
	Services sociaux hors institution	27 160	31 030	3 870	14,2 %
	Cabinets privés de spécialistes du domaine des services sociaux	350	835	485	138,6 %
	Associations et organismes des domaines de la santé et des services sociaux	2 040	5 715	3 675	180,1 %
Totaux pour les services gouvernementaux et les hôpitaux combinés		29 195	20 090	(9 105)	-31,2%
Totaux pour les autres types d'industrie combinés, à l'exclusion des cabinets privés		50 645	62 735	12 090	23,9%

Source : Thornton et CS/RESORS (2000); les dernières rangées intitulées « Totaux » ont été ajoutées.

Comme ces chiffres l'indiquent, près du tiers des professionnels du travail social au Canada ont quitté les services gouvernementaux et les hôpitaux entre 1991 et 1996 pour aller grossir les rangs des services communautaires comme les maisons de soins infirmiers, les organismes de soins à domicile et les centres de traitement. On a également enregistré une forte augmentation (10 610) du nombre de travailleurs sociaux employés (qui détiennent un baccalauréat ou un autre diplôme d'études supérieures) et une diminution concomitante (7 240) du nombre de travailleurs dans les services communautaires (dont la plupart ne sont tenus de détenir qu'un diplôme ou un certificat de collègue communautaire – même si bon nombre détenaient seulement un diplôme

d'études secondaires ou, dans le cas contraire, un diplôme d'études supérieures³⁴), que cette étude attribue au fait que de nombreux organismes obtenant des contrats gouvernementaux exigent de leurs employés qu'ils se conforment à des normes d'accréditation de plus en plus élevées³⁵.

L'exode des professionnels du travail social vers les services communautaires a donné lieu à une diminution globale de la rémunération du personnel spécialisé en travail social. Comme le montre le tableau 14, le secteur des services communautaires offre des salaires moins élevés que les autres secteurs, surtout dans le cas des travailleurs de soutien communautaires, même en tenant compte des gens qui travaillent à temps plein toute l'année durant, et qui se situent dans la même fourchette d'âge et d'expérience.

Tableau 14

Rémunération moyenne des travailleurs sociaux (CNP 4152) et des travailleurs des services communautaires et sociaux (CNP 4122) âgés de 35 à 54 ans qui travaillent à temps plein toute l'année, selon le milieu de travail, 1995

	Travailleurs des services communautaires et sociaux	Moyenne pour tous les travailleurs sociaux	Travailleurs sociaux détenant un baccalauréat en travail social	Travailleurs sociaux détenant une maîtrise ou un doctorat en travail social
Industries des services gouvernementaux	37 019 \$	41 936 \$	43 003 \$	50 030 \$
Hôpitaux	37 796 \$	46 035 \$	42 762 \$	48 457 \$
Établissements de services de santé et de services sociaux	29 900 \$	38 364 \$	44 654 \$	50 308 \$
Services de santé hors institution	32 773 \$	42 260 \$	41 561 \$	49 988 \$
Services sociaux hors institution	30 605 \$	39 438 \$	44 640 \$	51 363 \$
Organismes de services de santé et de services sociaux	31 775 \$	39 055 \$	41 383 \$	46 392 \$

Source : Tiré de Thornton et CS/RESORS (2000), qui utilisent des données spéciales du recensement de 1996.

Comme on l'indique dans le rapport, non seulement les travailleurs sociaux œuvrant dans des organismes communautaires qui offrent des services sociaux hors institution et des organismes de santé et de services sociaux gagnent moins que la moyenne professionnelle de 1995, mais le fossé s'est également élargi depuis 1990.

³⁴ Même si 14 620 (28,3 p. 100) des 51 740 travailleurs des services communautaires et sociaux faisant partie de la population active en 1996 ne possédaient pas de diplômes postsecondaires, 29,4 p. 100 d'entre eux détenaient un baccalauréat ou un autre diplôme d'études supérieures.

³⁵ Dans les parties 1 et 2 du rapport « Une profession essentielle », on fait remarquer que le nombre de travailleurs des services communautaires a diminué considérablement au Canada : de 57 135 en 1991, il est passé à 48 485 en 1996. On traite de la question de l'accréditation dans la partie 3 du rapport intitulée « Aboriginal Overview: Strategic Human Resources Analysis of the Aboriginal Social Work Sector », par Sidney Fiddler : [traduction] « Dans la foulée de la professionnalisation du travail social, la plupart des provinces/territoires exigent des travailleurs sociaux qu'ils soient agréés auprès d'une association professionnelle de travailleurs sociaux », et donc qu'ils détiennent un diplôme universitaire.

Comme on l'a déjà mentionné, Statistique Canada a également publié au cours de la décennie des données sur l'emploi et les salaires dans des industries particulières. Ces données viennent confirmer les conclusions des enquêtes dont on a traité jusqu'ici, et font office de données de référence pour un certain nombre d'autres secteurs sans but lucratif qui n'ont jamais fait l'objet d'enquête au sujet des salaires.

Ces données sont fondées sur l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures (EERH) qui est effectuée chaque mois par la Division de la statistique du travail de Statistique Canada (pour plus de détails, voir l'annexe 1). Elles ont été compilées en deux séries à l'aide de différents systèmes de classification industrielle. La première série (Statistique Canada, 2000) est fondée sur les codes plutôt généralisés de la Classification type des industries (CTI). La catégorie 864 de la CTI, « Services sociaux hors institution », correspond à un vaste segment qu'on appelle habituellement la composante des « services sociaux » du secteur bénévole. Elle comprend les garderies, les services de repas à domicile, les autres services sociaux hors institution, les centres d'intervention d'urgence, les services de réinsertion sociale, les services de soins ménagers, les ateliers protégés, les services de protection de l'enfance, et les services de planification familiale. Lorsqu'on analyse les données sur l'emploi et le salaire de ce segment pour les années 1990 à 1999, les résultats révèlent que plus de 40 000 nouveaux emplois ont été créés dans ce secteur (pour un total de 149 100). Le salaire moyen pour l'ensemble de ce secteur s'établit maintenant à environ 14 \$ l'heure, moyenne qui englobe autant les travailleurs sociaux et autres conseillers un peu mieux payés que les éducateurs en garderie et les personnes qui dispensent des soins à domicile, qui sont moins bien rémunérés. Quoi qu'il en soit, le salaire moyen, qui a été de l'ordre de 23 000 \$ pendant la majeure partie de la décennie (en dollars constants de 2000 rajustés en fonction de l'inflation), ne suffit évidemment pas pour faire vivre une famille. Les salaires annuels peu élevés sont en grande partie attribuables au fait que les deux tiers des employés de ce domaine sont rémunérés à l'heure plutôt qu'en fonction d'un salaire fixe, et que la plupart d'entre eux travaillent à temps partiel : dans l'ensemble, les employés à salaire horaire ne travaillent en moyenne qu'environ 26 heures par semaine.

Dans la publication la plus récente (Statistique Canada 2001c), Statistique Canada a reclassifié les données des enquêtes antérieures selon les catégories plus précises du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Les résultats portant sur l'intervalle de 1991 à 2000 révèlent que malgré la hausse assez considérable de l'emploi dans certains domaines où la majeure partie des employeurs (sinon tous*) sont des organismes bénévoles, les salaires sont demeurés très modestes, n'affichant souvent aucune augmentation. Ces domaines sont les suivants :

- Les services de garde, où le nombre total d'emplois s'est accru d'environ 50 p. 100, pour atteindre 62 500 au cours de la décennie. L'an dernier, les employés de ce secteur n'avaient gagné en moyenne que 20 000 \$ par année.
- Les organismes civiques et sociaux comme les clubs philanthropiques, les associations sportives, les associations ethniques et les groupes de jeunes comme les Guides où le nombre total d'emplois a augmenté d'environ 20 p. 100, pour passer à près de 70 000. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen s'établissait tout juste en-deçà du

Document d'information sur les ouvrages documentaires portant sur les ressources humaines (rémunérées) dans le secteur bénévole canadien

seuil des 20 000 \$ (en dollars constants de 2000 rajustés en fonction de l'inflation, comme d'ailleurs tous les autres chiffres).*

- Les établissements communautaires de soins pour personnes âgées (ou d'aide à la vie autonome), où le nombre d'emplois total a augmenté puis chuté de plusieurs milliers pour se stabiliser à 56 600. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen se situait à environ 23 000 \$.
- Les services individuels et familiaux (y compris les organismes d'aide aux enfants et aux jeunes comme les Grands frères/Grandes sœurs, les services destinés aux personnes âgées et aux personnes handicapées et d'autres services, comme les centres d'amitié, les centres d'intervention d'urgence, les soins à domicile, les organismes d'entraide et les services aux réfugiés), où le nombre total d'emplois s'est accru d'environ 50 p. 100 pour passer à 85 200. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen n'a pas beaucoup bougé du seuil de 24 000 \$.*
- Les autres établissements de soins pour bénéficiaires internes, les foyers de groupes et les maisons de transition, où le nombre d'emplois total n'a augmenté que de 11 p. 100 pour s'établir à 27 500. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen se situait à environ 26 000 \$.*
- Les établissements résidentiels pour les personnes ayant des handicaps liés au développement et les établissements résidentiels pour troubles mentaux, alcoolisme et toxicomanie, où le nombre total d'emplois a augmenté d'un peu plus de 4 000, pour passer à 38 400. Au cours de la décennie, le salaire annuel moyen a oscillé entre 24 000 et 27 000 \$.*
- Les organismes d'action sociale, où le nombre total d'emplois s'est accru d'environ 5 000, pour s'établir à 39 400. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen se situait aux alentours de 27 000 \$.*
- Les services de rééducation professionnelle, où le nombre total d'emplois a augmenté de 10 000, pour s'établir à 33 100. Pendant la majeure partie des années 1990, le salaire annuel moyen se situait autour de 23 000 \$.

Enfin, depuis l'étude de Betcherman et coll., on a également mené un sondage sur les salaires auprès d'un segment particulier des employés des organismes sans but lucratif, qui jouent un rôle de plus en plus important dans le secteur³⁶. Comme le signale le Village Caritas (2000), selon le Deuxième sondage annuel sur la rémunération et les avantages sociaux mené auprès des responsables de la collecte de fonds des organismes canadiens par le groupe Hilborn, en 1998, les hommes qui effectuaient ce travail à temps plein gagnaient en moyenne 55 929 \$ par année, alors que leurs homologues du sexe opposé gagnaient en moyenne 50 356 \$. Cependant, on a relevé d'autres différences importantes entre les divers types de répondants : les répondants qui possédaient leur propre entreprise sont ceux qui ont signalé la rémunération moyenne la plus élevée (93 714 \$), et les employés à temps partiel, le plus faible rémunération (20 908 \$). En

³⁶ Même si, à proprement parler, un grand nombre de ces employés travaillent en réalité pour des entreprises à but lucratif ou possèdent leur propre entreprise (c.-à-d. experts-conseils).

outre, les répondants qui avaient plus de 15 années d'expérience gagnaient en moyenne 68 831 \$, par rapport à 31 643 \$ pour ceux qui en étaient à leur première collecte de fonds. De plus, la rémunération moyenne variait selon la province, allant de 45 700 \$ pour les collecteurs de fonds à temps plein au Québec à 54 991 \$ en Ontario.

Avantages sociaux des employés qui travaillent pour un organisme sans but lucratif au Canada

Comme on pouvait s'y attendre à la lumière de l'analyse des salaires relativement bas qui précède, les *avantages sociaux* offerts par les organismes bénévoles canadiens sont en général plutôt limités. Comme Brooks (2001) l'indique dans son résumé des conclusions de l'étude de DRHC/CCPA de 1995, [TRADUCTION] « seulement 10 p. 100 des organismes de bienfaisance ont des employés syndiqués, 24 p. 100 n'offrent pas d'avantages sociaux à leurs employés, et seulement 7 p. 100 versent à leur personnel de bureau et de soutien un salaire plus élevé que le salaire moyen dans l'industrie. » Les données qui ont été recueillies depuis ne sont pas beaucoup plus encourageantes. Malheureusement, nous n'avons pas dressé de portrait national de ces questions. Nous ne disposons que d'une série de ventilations par région, d'est en ouest, que nous examinerons brièvement, et d'un tableau national du secteur des garderies.

Selon les résultats de l'étude *Community Literacy of Ontario* (1999), 46 p. 100 des organismes d'alphabétisation de l'Ontario paient les congés de maladie à court terme de leurs employés; 44 p. 100 offrent des prestations de maladie et une assurance dentaire; 39 p. 100 offrent une assurance invalidité de longue durée; 12 p. 100 cotisent aux REÉR; et 28 p. 100 n'offrent pas d'avantages sociaux. De la même façon, le sondage mené auprès des responsables des collectes de fonds au Canada (Village Caritas, 2000³⁷) a révélé que les organismes sans but lucratif offrent très peu d'avantages sociaux, les plus courants étant un horaire de travail souple (64 p. 100), le remboursement des frais d'adhésion à une association professionnelle (63 p. 100), une assurance médicaments de base (60 p. 100) et un régime d'assurance-maladie supplémentaire (42 p. 100).

En Alberta et en Saskatchewan, l'étude de KPMG (Adsit & Mah, 1998) a révélé que 164 organismes de bienfaisance faisant partie de l'échantillon employaient des directeurs généraux à temps plein, mais que seulement 96 (58,5 p. 100) d'entre eux avaient droit à des avantages sociaux (c.-à-d. avantages « indirects » qui viennent s'ajouter aux avantages prévus par la loi, comme le RPC, les indemnités pour les accidents du travail et les cotisations au régime d'AE, ainsi que la paie de vacances de 4 p. 100). Parmi les organismes qui offraient des avantages sociaux supplémentaires, 95 p. 100 proposaient des régimes d'assurance-vie auxquels les employés pouvaient participer; 87 p. 100 adhéraient à des régimes d'assurance-invalidité collectifs; 90 p. 100 offraient des régimes d'assurance-maladie supplémentaires et 93 p. 100 offraient un certain régime d'assurance dentaire. Toutefois, 41 organismes avaient embauché des directeurs généraux à temps partiel et seulement six d'entre eux avaient droit à de tels avantages. Si on monte dans la hiérarchie, 168 organismes employaient des cadres supérieurs à temps plein, mais seulement 85 (50,6 p. 100) offraient des avantages sociaux. Sur la moitié des répondants qui

³⁷ Ce sondage ne se limitait pas à l'Ontario mais portait principalement sur cette province, puisque c'est le point d'attache du groupe Hilborn qui a mené cette enquête. De plus, la plupart des grands organismes de bienfaisance qui embauchent des responsables de la collecte de fonds se trouvent en Ontario.

ont déclaré offrir des régimes de prestations à leurs cadres intermédiaires et aux gestionnaires des bénévoles, 96,5 p. 100 d'entre eux leur offraient un régime collectif d'assurance-vie. Les employés pouvaient participer à un régime d'assurance-accident dans une proportion de 80 p. 100; 92 p. 100, à un régime d'assurance-invalidité; et 88 p. 100, à un régime d'assurance-maladie. Concernant les employés en général, 78 p. 100 des organismes répondants permettaient à leurs employés de prendre des congés payés, le plus souvent 15 par année (27,4 p. 100). Dans l'ensemble, 15 p. 100 des organismes offraient des congés de maternité payés, et 22 p. 100, un horaire de travail flexible. Seulement 52 p. 100 des organismes disposaient d'un régime de retraite d'entreprise.

En Colombie-Britannique, on peut suivre l'évolution de certaines pratiques relatives aux avantages sociaux (lorsque des questions à ce sujet sont posées dans les trois sondages). De plus, on peut voir que certains employeurs qui assumaient la totalité des coûts associés aux avantages sociaux, se sont mis à partager une partie de ces coûts avec leurs employés (ou vice-versa). Le tableau 15 présente toutefois la répartition moyenne des coûts relatifs aux avantages sociaux pour les cinq types de poste administratif. Mais les données de 1998, du moins, révèlent que les organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique étaient assez égalitaires. En effet, les avantages sociaux payés par l'employeur et offerts aux directeurs généraux n'étaient pas plus alléchants que ceux offerts aux autres employés, même que dans certains cas (congé de maladie), ils l'étaient un peu moins, comme on peut le voir au tableau 15.

Tableau 15

Avantages sociaux globaux des organismes sans but lucratif de la Colombie-Britannique – moyenne pour tous les postes, selon l'année du sondage

1991*		1995		1998	
Payés par l'employeur	Payés en partie	Payés par l'employeur	Payés en partie	Payés par l'employeur	Payés en partie