



Université du Québec en Outaouais

Département des sciences administratives

L'impact de la COVID-19 sur la compétitivité salariale des OBNL

Essai comme exigence partielle de la Maîtrise en administration des affaires

Présenté par Didier Maletto-Rock

Sous la direction de Dre Rhizlane Hamouti

26 octobre 2023

REMERCIEMENTS

C'est en 2014, alors décrocheur n'ayant pas diplôme d'études secondaires et père, que je décide de retourner sur les bancs d'école. J'entreprends alors la première étape de ce qui sera, je ne pouvais m'en douter à ce moment, un long périple. Je débute donc un certificat en administration. C'est fort d'une belle réussite académique et le goût du savoir en bouche, que je poursuis au baccalauréat en administration. Plusieurs années plus tard, je rédige cet essai de recherche, jalon ultime afin de conclure une maîtrise en administration.

Ce parcours ce n'est certainement pas fait sans heurts, pleurs, découragements et sacrifices. Ce fut un voyage, parfois pénible, parfois rempli de belles surprises et de belles rencontres, qui sont venues enrichir ma compréhension de la gestion et du monde, dans son ensemble. Ce parcours m'a permis de me forger, comme professionnel, mais également comme individu.

Bien entendu, tout ceci n'aurait été possible sans plusieurs personnes qui m'ont entourée, et à certains moments, totalement supportée. Inévitablement, je dois le fruit de ce travail à ma femme et complice de longue date, Mélanie, qui m'a soutenu et encouragé tout au long des épreuves qui ont jalonné cette aventure. Je tiens également à remercier mes enfants, Jade et Sarah, qui, sans le savoir, ont fait preuve de compréhension lorsque je devais m'absenter de longues heures, de longues journées, pour me réfugier derrière mon clavier afin de rédiger mes nombreux travaux. Vous m'avez permis de taire, à un certain moment, la petite voix de culpabilité en moi qui réclamait de vous porter davantage d'attention. Je remercie également mon frère, Traian, qui a été un confident extraordinaire, et un public très patient

lorsque je me lançais dans des explications passionnées et interminables, qui, pourtant, n'intéressait que moi. Je souhaite aussi souligner l'abnégation dont a fait preuve ma directrice d'essai, Dr Rhizlane Hamouti, qui a su m'accompagner et exiger de moi, dans des contextes qui n'étaient pas toujours favorables, le meilleur de ce que je pouvais offrir. Sa patience, sa compréhension et son soutien ont été déterminants dans la réalisation de ce travail. Finalement, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à mon succès, si nombreux que je ne pourrais tous les nommer.

Encore, un énorme MERCI !

LISTE DES ABRÉVIATIONS

(H ₀) :	(Hypothèse nulle)
(H ₁) :	(Hypothèse alternative)
(CJE) :	(Centre jeunesse emploi)
(CNESST) :	(Commission des normes, de l'équité et de la santé et sécurité au travail)
(COVID) :	(Coronavirus disease)
(CRHA) :	(Conseillers en ressources humaines agréés)
(DES) :	(Diplôme d'études secondaires)
(Entr.) :	(Entreprise)
(GE) :	(Grandes entreprises)
(G\$) :	(Milliard de dollars)
(IBM) :	(International business machines)
(ICDV) :	(Indice du coût de la vie)
(IPC) :	(Indice de prix à la consommation)
(LNT) :	(Loi sur les normes du travail)
(OBNL) :	(Organisme à but non lucratif)
(OSBL) :	(Organisme sans but lucratif)
(PCMRE) :	(Prestation canadienne de maladie pour la relance économique)
(PCRE) :	(Prestation canadienne pour la relance économique)
(PCU) :	(Prestation canadienne d'urgence)
(PME) :	(Petites et moyennes entreprises)
(REQ) :	(Registraire des entreprises)
(SPSS) :	(Statistical package for the social sciences)
(S.E.N.C.) :	(Société en nom collectif)
(S.E.C.) :	(Société en commandite)

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	2
Liste des abréviations.....	4
Liste des tableaux.....	7
Liste des figures	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Revue de littérature et question de recherche	11
1.1. L'importance de la problématique	11
1.2. Revue de littérature	13
1.2.1. Les OBNL et les entreprises privées.....	13
1.2.2. L'indice du prix à la consommation (IPC)	14
1.2.3. Le taux de chômage	19
1.2.4. Le salaire minimum au Québec	21
1.2.5. La compétitivité	24
1.3. Questions de recherche et hypothèses	26
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche	29
2.1. La présentation du terrain de recherche	29
2.2. Choix d'une stratégie de recherche	34
2.2.1 Design de la recherche	34
2.2.2. Choix du positionnement épistémologique.....	35

2.2.3. Choix du mode de raisonnement.....	36
2.3. Choix de la méthode de recherche	37
2.3.1 Méthode quantitative	37
Chapitre 3 : Résultats et discussions.....	40
3.1. Résultats	40
3.1.1. Description de l'échantillon.....	41
3.1.2. Synthèse des résultats	46
3.1.3. Analyse par question.....	51
3.2. Discussion	54
3.2.1. Apport de la recherche : théorique et managérial	54
3.2.2. Les limites et perspectives de la recherche	55
Conclusion	56
Bibliographie.....	58
Annexes.....	65
Questionnaire utilisé	65
Base de données.....	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Indice des prix à la consommation.....	16
Tableau 2: Indice des prix à la consommation - Variation en %	17
Tableau 3 : Taux de chômage au Québec	20
Tableau 4: Historique du salaire minimum au Québec.....	21
Tableau 5: Constitution du questionnaire de recherche	39
Tableau 6: OBNL vs entreprises privées - par masse salariale.....	44
Tableau 7: OBNL vs entreprises privées - par taille.....	45
Tableau 8: moyennes des salaires par niveau d'études	46
Tableau 9: moyennes des salaires par taille	47
Tableau 10: moyennes des salaires par masse salariale.....	48
Tableau 11: moyenne des salaires par secteurs d'activités – entreprises privées.....	49
Tableau 12: moyennes de salaires par secteurs d'activités - OBNL	50

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Indice des prix à la consommation 2019 à 2022	15
Figure 2: Indice des prix à la consommation 2019-2022 - Variation en %	16
Figure 3: Cadre conceptuel de la recherche	34
Figure 4: Échelle du positionnement épistémologique	36
Figure 5: Composition de l'échantillon par strate	41
Figure 6: Entreprises privées par secteurs d'activités	42
Figure 7: OBNL par secteurs d'activités	43
Figure 9: OBNL vs entreprises privées - par taille	45

INTRODUCTION

En 2020, le monde entier a dû faire face à un événement imprévu, qui est venu modifier considérablement plusieurs aspects de nos vies et de notre société. Il s'agit de la pandémie de COVID-19, qui a affecté plus de 666 599 212 personnes à travers le monde, causant 6 864 100 décès¹ (Faucher, Chevrier, Gagnon, Béland, & Corbeil, 2023). Plus précisément au Québec, 1 363 395 ont été atteints par la maladie, dont 18 294 en sont malheureusement décédés (Gouvernement du Québec, 2023). Parmi toutes les conséquences attribuables à la pandémie, nous observons une modification importante et radicale du marché du travail au Québec.

Étant dirigeant d'un OBNL, plus particulièrement d'un organisme communautaire, qui détient le statut d'organisme de bienfaisance, mon organisation est également soumise aux aléas des marchés et de la conjoncture. Détenant un baccalauréat en administration, concentration, gestion des ressources humaines, et membre de l'ordre des CRHA, je suis un spécialiste des ressources humaines. Ce sont ces deux réalités qui m'ont poussé à réaliser ce travail de recherche, afin de mesurer les impacts de la COVID-19 sur la capacité, ou l'incapacité, des OBNL à compétitionner quant aux salaires offerts, vis-à-vis des entreprises privées. Nous savons que le marché du travail a connu une importante transformation avec l'arrivée de la pandémie, mais qu'en est-il particulièrement des

¹ Données en date du 09 mars 2023 selon la carte interactive John Hopkins CSSE, Gouvernement du Québec, Gouvernement du Canada, Organisation mondiale de la Santé, ministère de la Santé des pays concernés.

organismes à but non lucratif, qui doivent composer avec des réalités bien différentes que les entreprises privées.

Souhaitant me pencher sur cette question, par intérêt académique et professionnel, j'ai procédé à une revue de la littérature afin de prendre connaissance des différentes études déjà produites sur ce sujet. Bien que plusieurs études aient été réalisées quant au marché du travail, aucune ne ciblait particulièrement la relation de compétition, dans les salaires, entre les OBNL et les entreprises privées.

Après présenter plusieurs concepts clés et présenter cette revue de littérature, j'ai conçu un questionnaire afin de recueillir des données, essentiellement salariales, sur des OBNL et des entreprises privées, de taille et de secteurs d'activités variés. La recherche quantitative, comme méthodologie, s'est imposée comme étant celle qui me permettrait d'obtenir davantage de réponses, par l'analyse statistique de données primaires.

Finalement, après avoir procédé à l'analyse des résultats, à l'aide du logiciel SPSS de IBM, nous espérons pouvoir être en mesure de confirmer ou d'infirmer les hypothèses présentées. Nous tenterons également d'ouvrir la discussion sur ce qui peut expliquer les résultats ainsi que les limites de cette recherche. Cette discussion pourra servir de base à une recherche future qui viendra compléter ou affiner la question soulevée.

1.1. L'importance de la problématique

D'entrée de jeu, nous tenons à souligner que notre constat de la problématique s'appuie sur des prémisses théoriques, comme nous vous le démontrerons, mais également du positionnement de l'auteur, œuvrant comme professionnel de la gestion auprès d'un OBNL, à titre de directeur général. Ainsi, ce sont ceux des rôles, comme étudiant et comme gestionnaire, qui est à l'origine de la question à la base de ce travail de recherche. Le portrait actuel démontre l'importance qu'occupent les OBNL dans le paysage économique québécois. En 2019, il y avait plus de 11 200 entreprises d'économies sociales, dont 75 % sont des OBNL, générant un chiffre d'affaires de 47.8G\$ (Frappier, 2019). Au Québec, il y a plus de 45 000 OBNL qui emploient plus de 150 000 travailleurs (Parent, 2022). Il s'agit donc d'un employeur de taille. De ce fait, nous nous questionnons sur la capacité, pour ce type d'organisation, d'offrir des conditions salariales compétitives dans un marché de l'emploi constitué de concurrents provenant du secteur privé. Considérant l'importance qu'occupent les OBNL dans la culture québécoise, sa capacité à financer et attirer de la main-d'œuvre afin de poursuivre leurs opérations revêt une importance toute particulière et pouvant avoir un impact considérable sur l'ensemble de la population. Cette réalité est d'autant plus préoccupante que la pénurie de main-d'œuvre présente avant l'apparition de la COVID-19, semble s'être accélérée. Plusieurs entreprises privées ont, entre autres, été forcées de fermer leurs portes, faute de main-d'œuvre (Bordeleau, 2021) et les OBNL n'ont pas échappée à cette réalité, bien que les sources de revenus puissent être différentes que

celles des entreprises privées. Nous cherchons donc, par cette recherche, à confirmer d'une part l'état des choses avant la pandémie, et d'autre part, à évaluer les changements qu'a générés la pandémie de COVID-19 et définir le positionnement des OBNL en termes de compétitivité salariale dans le marché de l'emploi, facteur ayant une importance relative en termes d'attractivité et de rétention de la main-d'œuvre. Au terme de cette recherche, nous espérons arriver à répondre à la question suivante : est-ce que la pandémie de COVID-19 a eu un effet sur l'attractivité et la compétitivité salariale des OBNL ? Nous souhaitons donc confirmer ou infirmer nos hypothèses, et dégager des facteurs communs expliquant la situation et nous permettant de recommander des actions ciblées pour remédier, s'il y a lieu, à la problématique de la compétitivité des salaires dans les organismes à but non lucratif.

1.2. Revue de littérature

Bien que nous ne soyons pas en mesure de trouver d'étude portant sur la compétitivité de la rémunération des OBNL face au privé portant sur des organisations québécoises, nous avons été en mesure de faire certains constats théoriques et de définir certains concepts que nous vous présentons ici.

1.2.1. Les OBNL et les entreprises privées

L'OBNL, au même titre que certaines entreprises privées, est une entreprise incorporée en vertu d'une loi provinciale ou fédérale, qui jouit d'une personnalité juridique distincte. Toutefois, certaines entreprises privées peuvent exister en partageant la personnalité juridique avec le propriétaire, c'est le cas de l'entreprise individuelle et la société constituée en noms collectifs, ou sociétés de personnes). L'aspect pécuniaire différencie essentiellement l'OBNL de l'entreprise privée. Alors que l'entreprise, incorporée ou non, existe principalement pour générer de la richesse au bénéfice de ses propriétaires ou actionnaires, L'OBNL cherche à remplir des objectifs différents, qui ne sont pas à but lucratif. Bien que, contrairement à la croyance courante, l'OBNL peut générer des profits, ces derniers ne peuvent être redistribués à un actionnariat (il n'y en a pas dans un OBNL).

1.2.2. L'indice du prix à la consommation (IPC)

Selon Statistiques Canada, l'indice du prix à la consommation représente « *les variations de prix comme expérimenté par les consommateurs canadiens. Il mesure la variation de prix en comparant, au fil du temps, le coût d'un panier fixe de biens et de services* » (Statistique Canada, 2021)

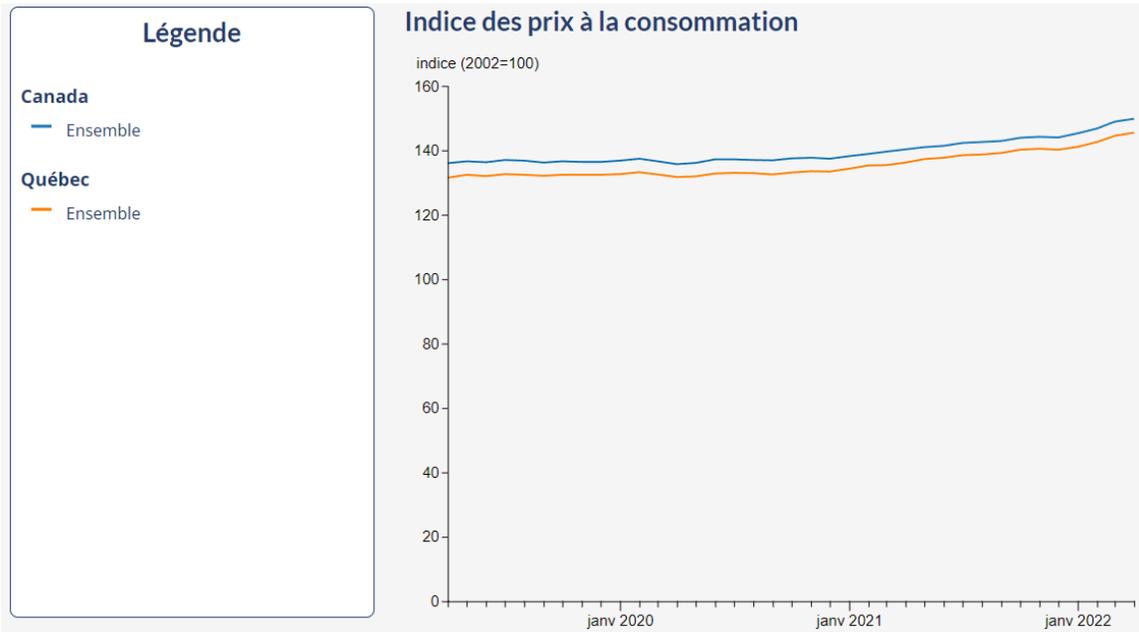
Ledit panier, base de la comparaison, est composé de huit composantes majeures, soit (Statistique Canada, 2021).

- Les aliments;
- Le logement;
- Les dépenses courantes, l'ameublement et l'équipement du ménage;
- Les vêtements et chaussures;
- Les transports;
- Les soins de santé et soins personnels;
- Les loisirs, la formation et la lecture;
- Les boissons alcoolisées, le tabac et le cannabis récréatif.

Il est important de noter que l'IPC, qui est souvent utilisé pour estimer le coût de la vie, en évaluant les habitudes de dépenses du ménage canadien moyen, n'est pas le même outil que l'indice du coût de la vie (ICDV), qui lui, permet de calculer le salaire nécessaire, à travers le temps, pour maintenir un niveau de vie équivalent (Statistique Canada, 2021).

Nous remarquons, depuis avril 2019, une augmentation de l'IPC qui est passée, au Québec, de 131.5 en avril 2019, à 145.5 en avril 2022. Cette donnée, en soit, ne permet pas d'apprécier le contexte et d'évaluer s'il y a une flambée de l'inflation, l'IPC étant généralement amené à constamment augmenter.

Figure 1: Indice des prix à la consommation 2019 à 2022



Toutefois, l'on observe une augmentation fulgurante de l'IPC à partir d'avril 2021 alors que l'IPC a connu sa plus grande augmentation, 3.4 %, depuis 1991 (+5.6%) (cf. Figure 1) (Statistique Canada, 2022).

Ce qui explique une montée si soudaine de l'inflation est essentiellement la reprise graduelle, rendue possible grâce aux vaccins, de l'économie. La plupart de nos marchés étant parfaitement concurrentiels, donc régis par les lois et influences des marchés libres, l'augmentation de la demande a certainement affecté le prix d'équilibre des produits et déplacé les prix d'équilibre vers la hausse. En parallèle, les chaînes d'approvisionnement étant toujours impactées par la COVID-19, l'offre a diminué, ce qui a élevé davantage le prix d'équilibre. (Statistique Canada, 2022).

Figure 2: Indice des prix à la consommation 2019-2022 - Variation en %

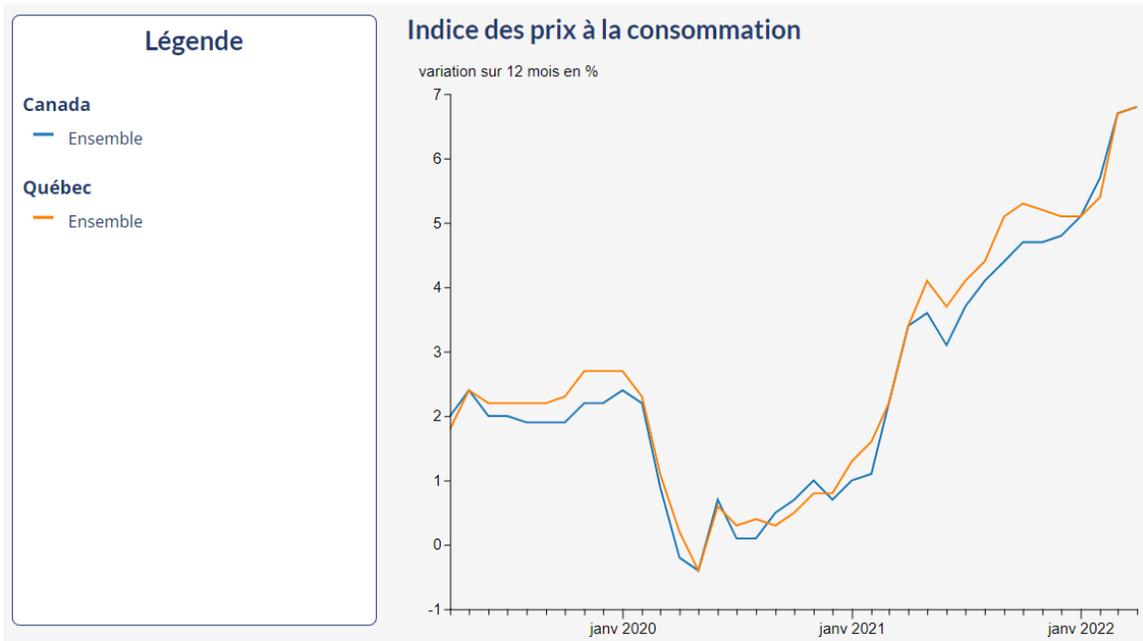


Tableau 1: Indice des prix à la consommation

Indice des prix à la consommation					
	Canada	Québec		Canada	Québec
Avril 2022	149,8	145,5	Septembre 2020	136,9	132,5
Mars 2022	148,9	144,5	Août 2020	137,0	132,9
Février 2022	146,8	142,6	Juillet 2020	137,2	133,0
Janvier 2022	145,3	141,1	Juin 2020	137,2	132,8
Décembre 2021	144,0	140,2	Mai 2020	136,1	131,9
Novembre 2021	144,2	140,5	Avril 2020	135,7	131,7
Octobre 2021	143,9	140,2	Mars 2020	136,6	132,5
Septembre 2021	142,9	139,2	Février 2020	137,4	133,2
Août 2021	142,6	138,7	Janvier 2020	136,8	132,6

Juillet 2021	142,3	138,5	Décembre 2019	136,4	132,4
Juin 2021	141,4	137,7	Novembre 2019	136,4	132,4
Mai 2021	141,0	137,3	Octobre 2019	136,6	132,4
Avril 2021	140,3	136,2	Septembre 2019	136,2	132,1
Mars 2021	139,6	135,4	Août 2019	136,8	132,4
Février 2021	138,9	135,3	Juillet 2019	137,0	132,6
Janvier 2021	138,2	134,3	Juin 2019	136,3	132,0
Décembre 2020	137,4	133,4	Mai 2019	136,6	132,4
Novembre 2020	137,7	133,5	Avril 2019	136,0	131,5
Octobre 2020	137,5	133,1			

Tableau 2: Indice des prix à la consommation - Variation en %

Indice des prix à la consommation (variation 12 mois en %)					
	Canada	Québec		Canada	Québec
Avril 2022	6,8	6,8	Septembre 2020	0,5	0,3
Mars 2022	6,7	6,7	Août 2020	0,1	0,4
Février 2022	5,7	5,4	Juillet 2020	0,1	0,3
Janvier 2022	5,1	5,1	Juin 2020	0,7	0,6
Décembre 2021	4,8	5,1	Mai 2020	-0,4	-0,4
Novembre 2021	4,7	5,2	Avril 2020	-0,2	0,2
Octobre 2021	4,7	5,3	Mars 2020	0,9	1,1

Septembre 2021	4,4	5,1	Février 2020	2,2	2,3
Août 2021	4,1	4,4	Janvier 2020	2,4	2,7
Juillet 2021	3,7	4,1	Décembre 2019	2,2	2,7
Juin 2021	3,1	3,7	Novembre 2019	2,2	2,7
Mai 2021	3,6	4,1	Octobre 2019	1,9	2,3
Avril 2021	3,4	3,4	Septembre 2019	1,9	2,2
Mars 2021	2,2	2,2	Août 2019	1,9	2,2
Février 2021	1,1	1,6	Juillet 2019	2,0	2,2
Janvier 2021	1,0	1,3	Juin 2019	2,0	2,2
Décembre 2020	0,7	0,8	Mai 2019	2,4	2,4
Novembre 2020	1,0	0,8	Avril 2019	2,0	1,8
Octobre 2020	0,7	0,5			

1.2.3. Le taux de chômage

Le taux de chômage se définit comme le nombre de chômeuses et de chômeurs exprimé en pourcentage de la population active, par la formule suivante (Emploi-Québec, s.d.) :

$$\text{Taux de chômage} = \frac{\text{Nombre de chômeuses et de chômeurs}}{\text{Population active}} \times 100$$

Depuis 2017, nous observons 3 grands mouvements. Tout d'abord, une certaine stabilité, à la baisse, entre 2017 et 2019, et ce, pour la grande majorité des niveaux de scolarités.

Toutefois, en 2020, nous observons les conséquences de la pandémie sur le taux de chômage, qui explose alors, doublant dans certains cas, notamment chez la population ayant des études postsecondaires partielles (+118% et chez les femmes détentrices de diplômes ou certificats universitaires supérieurs au baccalauréat (+116%) (cf. Tableau 3). Fait intéressant, les hommes, dans la même catégorie, ne sont que peu impactés (+2%). Est-ce que cela s'explique par les écarts de traitement homme/femme sur le marché du travail ou par le fait que les femmes assument davantage de responsabilités familiales et que la pandémie a obligé la fermeture des écoles ?

Finalement, entre 2020 et 2021, avec la reprise très graduelle de l'économie et la mise en place de mesures de distanciation permettant la réouverture de certains commerces, nous observons une baisse importante du taux de chômage dans la totalité des groupes, revenant aux niveaux observés en 2017 dans la presque totalité des groupes, à l'exception des détenteurs de diplôme d'études secondaires complétés (Statistique Canada, 2022).

Tableau 3 : Taux de chômage au Québec

Géographie		Québec				
Caractéristique de la population active		Taux de chômage				
Groupe d'âge		25 ans et plus				
Niveau de scolarité atteint	Sexe	2017	2018	2019	2020	2021
		Pourcentage				
Total, tous les niveaux de scolarité	Les deux sexes	5,5	4,9	4,6	7,5	5,5
	Hommes	5,7	5,1	5,1	7,5	5,8
	Femmes	5,2	4,6	4,0	7,5	5,3
0 à 8 années	Les deux sexes	10,7	9,2	7,7	13,1	10,2
	Hommes	9,9	10,1	6,6	11,3	9,4
	Femmes	12,5	7,2	10,1	17,1	11,8
Études secondaires partielles	Les deux sexes	7,9	7,8	6,7	10,2	8,6
	Hommes	7,9	7,1	6,8	9,4	7,5
	Femmes	7,8	9,1	6,5	12,1	11,0
Études secondaires complétées	Les deux sexes	5,5	5,4	5,9	9,6	7,3
	Hommes	5,2	5,3	6,3	9,2	7,1
	Femmes	6,0	5,7	5,5	10,2	7,5
Études postsecondaires partielles	Les deux sexes	6,9	6,9	5,0	10,9	6,9
	Hommes	8,7	7,9	5,2	10,6	7,5
	Femmes	4,4	5,7	4,8	11,4	6,0
Diplôme ou certificat d'études postsecondaires	Les deux sexes	5,4	4,7	4,3	7,3	5,6
	Hommes	5,4	4,8	4,9	7,4	5,9
	Femmes	5,3	4,5	3,6	7,2	5,2
Grade universitaire	Les deux sexes	4,4	3,7	3,7	5,8	4,0
	Hommes	4,8	3,9	4,0	5,8	4,2
	Femmes	4,1	3,6	3,4	5,8	3,8
Baccalauréat	Les deux sexes	4,4	3,7	3,8	6,2	4,1

	Hommes	4,5	4,0	3,7	6,4	4,1
	Femmes	4,3	3,4	3,9	6,0	4,1
Diplôme ou certificat universitaire supérieurs au baccalauréat	Les deux sexes	4,5	3,9	3,5	5,1	3,7
	Hommes	5,4	3,6	4,6	4,7	4,4
	Femmes	3,5	4,2	2,5	5,4	3,1

1.2.4. Le salaire minimum au Québec

Au Québec, le salaire minimum est le montant minimal, fixé par la Loi, qu'un employeur doit verser à un employé en contrepartie de son travail. Le salaire minimum est fixé par la Loi sur les Normes du Travail (LNT) et ce dernier diffère en fonction du type de rémunération de l'employé (avec pourboire ou non) (CNESST, 2021).

Nous pouvons observer l'impact important de l'inflation élevée en 2021-2022 sur le pouvoir d'achat du salaire minimum. Malgré une hausse de 0.60 \$ du salaire minimum, ce dernier connaît un recul de 0.16 \$ en équivalant 2022 (cf. Tableau 4).

Tableau 4: Historique du salaire minimum au Québec

Historique du salaire minimum au Québec			
Date	Salaire Minimum	Salaire à pourboire	Salaire Minimum (\$2022)
1er mai 2022	14.25 \$	11.40 \$	14.25 \$
1er mai 2021	13.50 \$	10.80 \$	14.41 \$
1er mai 2020	12.45 \$	9.95 \$	13.74 \$
1er mai 2019	12.10 \$	9.80 \$	13.33 \$
1er mai 2018	11.75 \$	9.65 \$	13.20 \$
1er mai 2017	11,25 \$	9,45 \$	12.92 \$
1er mai 2016	10,75 \$	9,20 \$	12.55 \$

1er mai 2015	10,55 \$	9,05 \$	12.52 \$
1er mai 2014	10,35 \$	8,90 \$	12.38 \$
1er mai 2013	10,15 \$	8,75 \$	12.39 \$
1er mai 2012	9,90 \$	8,55\$	12.14 \$
1er mai 2011	9,65 \$	8,35\$	12.07 \$
1er mai 2010	9,50 \$	8,25\$	12.27 \$
1er mai 2009	9,00 \$	8,00\$	11.84 \$
1er mai 2008	8,50 \$	7,75\$	11.22 \$
1er mai 2007	8,00 \$	7,25\$	10.74 \$
1er mai 2006	7,75 \$	7,00\$	10.63 \$
1er mai 2005	7,60 \$	6,85\$	10.68 \$
1er mai 2004	7,45 \$	6,70\$	10.72 \$
1er janvier 2004	7,30 \$	6,55\$	10.50 \$
1er mai 2003	7,30 \$	6,55\$	10.68 \$
1er octobre 2002	7,20 \$	6,45\$	10.84 \$
1er février 2001	7,00 \$	6,25\$	10.72 \$
1er octobre 2000	6,90 \$	6,15\$	10.94 \$
1er octobre 1999	6,90 \$	6,15\$	11.17 \$
1er octobre 1998	6,90 \$	6,15\$	11.36 \$
1er octobre 1997	6,80 \$	6,05\$	11.29 \$
1er octobre 1996	6,70 \$	5,95\$	11.32 \$
1er octobre 1995	6,45 \$	5,73\$	11.04 \$
1er octobre 1994	6,00 \$	5,28\$	10.52 \$
1er octobre 1993	5,85 \$	5,13\$	10.29 \$
1er octobre 1992	5,70 \$	5,00\$	10.20 \$
1er octobre 1991	5,55 \$	4,83\$	10.10 \$
1er octobre 1990	5,30 \$	4,58\$	10.24 \$
1er octobre 1989	5,00 \$	4,28\$	10.15 \$
1er octobre 1988	4,75 \$	4,03\$	10.08 \$
1er octobre 1987	4,55 \$	3,83\$	10.04 \$

1.2.5. La compétitivité

La compétitivité peut se définir comme « *l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à faire face à la concurrence* » (Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 2023). On peut aussi dire que « *la compétitivité traduit plus généralement la capacité d'une économie ou d'une entreprise à faire face à la concurrence étrangère* » (Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, 2023). Nous retrouvons essentiellement deux types de compétitivité, la compétitivité prix et la compétitivité hors prix, aussi appelé compétitivité structurelle (Pour l'Éco, 2019). Alors que la compétitivité prix repose essentiellement sur la capacité de l'entreprise à offrir des coûts inférieurs à la concurrence, la compétitivité structurelle comprend, notamment, la capacité de l'entreprise à se démarquer quant à sa qualité, sa fiabilité, l'image de marque, la technologie employée, l'adéquation entre l'offre et la demande, etc. (Pour l'Éco, 2019).

Lorsque l'on réfère au concept de compétitivité salariale, il est ici question essentiellement de la capacité d'une entreprise d'offrir des conditions salariales équivalentes ou supérieures, dans un environnement similaire. « *C'est un salaire qui correspond aux exigences du secteur et à ce que gagne aujourd'hui une personne avec un niveau d'études comparable, la même expérience et les mêmes compétences dans une fonction et un secteur similaires* » (Half, 2023). Évidemment, comme souligné par M. Half, les salaires évoluent en fonction de l'offre et de la demande, qui à son tour, est influencée par diverses données macroéconomiques en lien avec l'époque où l'on se trouve.

Bien que peu d'études existent quant à la disparité des salaires entre les OBNL et les entreprises privés, tant avant que durant la pandémie de COVID-19, il est souvent

mentionné que les OBNL ne peuvent, la plupart du temps, offrir des conditions salariales équivalentes au marché privé (Breton-Champigny, 2019). Bien que la pandémie semblerait avoir favorisé les OBNL à certains niveaux, certains s'inquiètent de la fin de programmes fédéraux, situation qui pourrait avoir des impacts importants sur les OBNL et leur capacité à réduire l'écart et maintenir une certaine compétitivité salariale (Barr & Jensen, 2022). Nous tenterons dans notre recherche, notamment, de venir infirmer ou confirmer l'hypothèse selon laquelle la pandémie de COVID-19 a eu un effet sur la compétitivité salariale, en faveur ou non, des OBNL du Québec.

1.3. Questions de recherche et hypothèses

Dans cette recherche, nous cherchons à répondre à la question suivante : **Est-ce que la COVID-19 a eu un impact sur la compétitivité des salaires offerts par les OBNL ?**

Afin de répondre à cette question, nous devons d'abord nous questionner sur le portrait qui prévalait avant la pandémie, début 2020, et le même portrait à l'heure actuelle. Ainsi, nous serons en mesure d'en extraire un schéma d'évolution qui pourra nous permettre de constater, ce qui pourrait possiblement être, directement ou indirectement, partiellement ou uniquement, un changement provenant de la pandémie de COVID-19 au Québec.

1.3.1 Avant la pandémie, est-ce que les OBNL étaient compétitifs quant aux salaires offerts ?

Afin d'être en mesure d'évaluer la progression ou le recul de la compétitivité des salaires offerts par les OBNL, nous devons établir un référent aux fins de comparaison. Pour ce faire, nous devons évaluer la situation qui prévalait préalablement à la COVID-19.

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H₀ : Avant la pandémie, les salaires offerts par les OBNL n'étaient pas compétitifs.

H₁ : Avant la pandémie, les salaires offerts par les OBNL étaient compétitifs.

1.3.2 Aujourd'hui, est-ce que les OBNL sont compétitifs quant aux salaires offerts ?

Nous devons, afin de le comparer au référent pré-pandémique, déterminer la situation qui prévaut actuellement en termes de compétitivité des salaires offerts par les OBNL. Nous tentons donc de déterminer si, oui ou non, les salaires offerts aujourd'hui sont compétitifs, sans égard à ce qui prévalait antérieurement.

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H₀ : Après la pandémie, les salaires offerts par les OBNL n'étaient pas compétitifs.

H₁ : Après la pandémie, les salaires offerts par les OBNL étaient compétitifs.

1.3.3. Est-ce que la compétitivité des salaires s'est dégradée ou améliorée depuis le début de la pandémie de COVID-19 ?

Maintenant que nous avons établi des constats pour les périodes pré-pandémique et actuelle, nous tenterons de déterminer si la compétitivité des salaires offerts par les OBNL s'est améliorée ou détériorée. Nous souhaitons, par cette question, tenter de déterminer si la COVID-19 a eu un effet favorable, ou défavorable, dans la capacité pour les OBNL d'offrir des conditions salariales intéressantes et attractives.

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H₀ : Depuis le début de la pandémie, les OBNL offrent des salaires moins compétitifs qu'avant.

H₁: Depuis le début de la pandémie, les OBNL offrent des salaires plus compétitifs qu'avant.

2.1. La présentation du terrain de recherche

Afin de mener à bien notre recherche, et d'extraire les données pertinentes à cette dernière, nous avons convenu de délimiter certains paramètres de notre terrain de recherche afin de cibler les sources d'informations susceptibles de nous fournir des données exploitables et pertinentes à l'objet de notre recherche. Tout d'abord, nous nous intéresserons aux OBNL et aux entreprises privées ayant au moins une succursale au Québec et employant au minimum 1 salarié². Nous vous présentons, ici, les éléments importants caractérisant les organisations constituant notre terrain de recherche.

² Tel que défini par la CNESST : Personne qui, d'après un contrat de travail ou d'apprentissage, exécute un travail pour un employeur en échange d'un salaire.

2.1.1. Les OBNL

2.1.1.1. Les organisations à vocation communautaire ou sociale

Ce groupe est composé des organismes faisant partie prenante de l'action communautaire, dont nous retenons la définition de Lamoureux et al. (2008) :

« L'action communautaire désigne toute initiative issue de personnes, de groupes communautaires, d'une communauté (géographique, d'intérêt, d'identités) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. L'action communautaire s'actualise par des pratiques multiples et diversifiées structurées autour de trois axes principaux : a) la mise en place de ressources et de services d'utilité sociale évidente, b) activités d'éducation populaire favorisant l'exercice d'une citoyenneté active, c) la formulation et la mise à l'avant de revendications sociales visant à rendre notre société plus cohérente avec les valeurs auxquelles nous adhérons collectivement » (Lamoureux, 2008)

Voici quelques exemples d'organisme à vocation communautaire ou sociale : Bénévoles d'Expertise, Maison des aînés de Lavaltrie, Auberge Communautaire du Sud-Ouest

2.1.1.2. Les organisations œuvrant dans le secteur de la santé

Il s'agit, essentiellement, d'OBNL dont la mission est axée sur la santé et les services sociaux et qui, comme mission, cherche à augmenter le bien-être de la population en ce sens.

Voici quelques exemples d'OBNL œuvrant dans le domaine de la santé : Association du cancer de l'Est du Québec, PANDA Manicouagan, PETALES Québec.

2.1.1.3. Les organisations de développement économique

Il s'agit, essentiellement, d'organismes dont la finalité sociale peut prendre des formes variées, dont « *l'intégration sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché du travail, la création d'emplois de qualité et durable, l'offre et le maintien de services de proximité, la préservation de l'environnement, etc.* » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2021). « *Ces entreprises sont bien ancrées dans leur milieu et contribuent à la vitalité socioéconomique des territoires* » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2021).

Voici quelques exemples d'OBNL de développement économique : Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie, Manufacturiers de la Mauricie et du Centre-du-Québec, Réseau des CJE du Québec.

2.1.1.4. Les associations de sports ou de loisirs

Les organismes dans cette catégorie font partie des groupes suivants (Ministère de l'Éducation, 2021) :

- Fédérations sportives reconnues par le Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ) ou bénéficiaires du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ);
- Organismes nationaux de loisir (ONL) bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir (PAFONL);
- Organismes multidisciplinaires⁵ signataires d'une convention d'aide financière;
- Unités régionales de loisir et de sport bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux unités régionales de services en matière de sport, de loisir, plein air et activité physique (PAFURS);
- Centres régionaux d'entraînement multisports bénéficiaires du Programme de soutien aux centres régionaux d'entraînement multisports (PSCREM);
- Instances régionales bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux instances régionales responsables du loisir des personnes handicapées (PAFLPH);
- Centres communautaires de loisirs bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux centres communautaires (PAFCCL);
- Camps de vacances bénéficiaires du Programme d'assistance financière à l'accessibilité aux camps de vacances (PAFACV).

Voici quelques exemples d'OBNL dans le secteur des sports et des loisirs : Défi sportif

AlterGo, Vélo Québec, Scouts du Montréal métropolitain.

2.1.2. Les entreprises privées

2.1.2.1. Les PME

Au Québec, les PME sont des entreprises comptant moins de 500 employés. On y inclut les très petites entreprises (1 à 5 employés), les petites entreprises (6 à 99 employés) et les moyennes entreprises (100 à 499 employés) (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2019). Dans cette étude, considérant que nous tenons à évaluer une notion salariale, nous excluons les travailleurs autonomes et les entreprises ne comptant aucun salarié.

2.1.2.2. Les grandes entreprises

Nous retenons les grandes entreprises comme étant celles ayant plus de 500 salariés au Québec.

2.1.3. Le secteur géographique

Nous retiendrons toutes les entreprises privées et les OBNL ayant leur siège social au Québec et dont les employés résident également au Québec.

2.1.4. La forme juridique

Dans le cadre de cette étude, nous considérons toutes les formes juridiques suivantes : Entreprise individuelle, société par actions (compagnie), société en nom collectif (S.E.N.C.), société en commandite (S.E.C.), société en participation, personne morale sans but lucratif, association, groupement de personnes et coopérative (Registraire des entreprises du Québec, 2017). Il est essentiel, toutefois, sans égard à la forme juridique que l'entreprise compte au moins 1 salarié autre que le propriétaire.

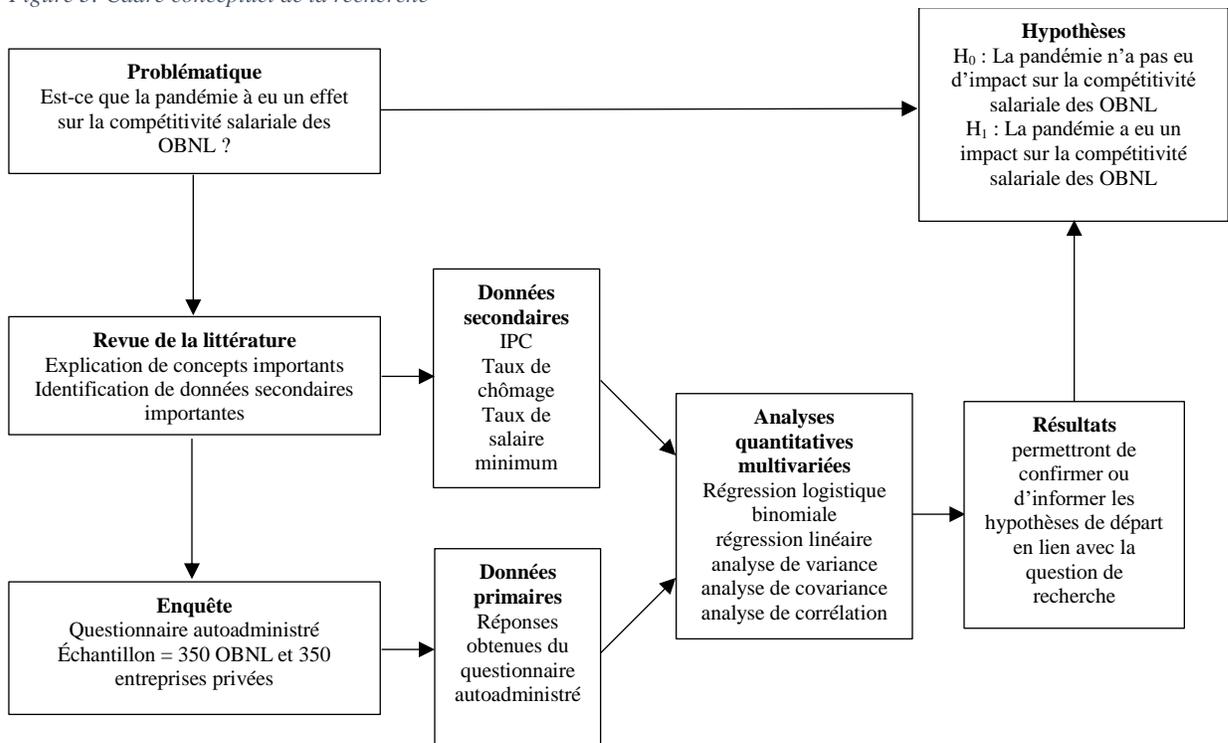
2.2. Choix d'une stratégie de recherche

2.2.1 Design de la recherche

Nous retiendrons ici la définition de Grunow soit que « *le design de la recherche, ou l'architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. C'est un élément crucial de tout projet de recherche empirique, quels que soient l'objet de recherche et le point de vu méthodologique choisis* » (Grunow, 1995).

Nous avons donc décidé de conceptualiser, à l'aide d'une figure, le design de notre recherche afin d'y inclure les éléments qui pourraient avoir un impact sur cette dernière, et qui pourront, au fil de la recherche, être adaptés.

Figure 3: Cadre conceptuel de la recherche



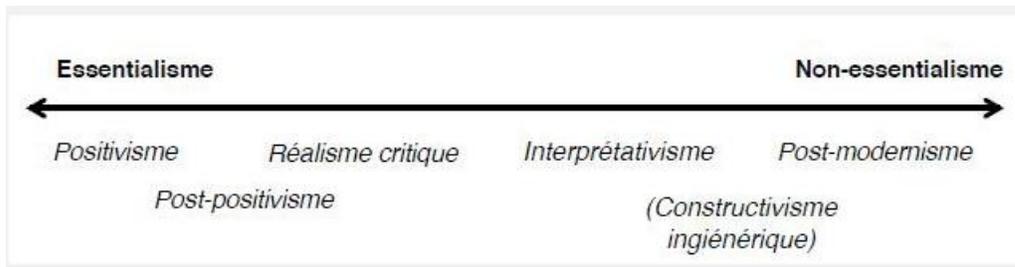
2.2.2. Choix du positionnement épistémologique

L'épistémologie, qui autrefois se définissait comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* » (Soler, 20019). Toutefois, cette définition est amenée à s'effacer, au profit d'une définition plus ouverte, selon laquelle l'épistémologie se définirait plutôt comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967).

Tout d'abord, nous tenons à, rapidement, faire un survol des différentes orientations épistémologiques existantes afin de bien nous situer. Tout d'abord, sur une échelle s'orientant de l'essentialisme au non-essentialisme, nous retrouvons l'orientation réaliste et l'orientation constructiviste (Allard-Poesi & Perret, 2014). Au sein de l'orientation constructiviste, nous retrouvons les paradigmes de l'interprétativiste, du postmodernisme et du constructivisme ingénierique, selon lesquels la réalité est construite, et non donnée, et qu'elle n'a donc pas d'essence propre, mais dépendante (Allard-Poesi & Perret, 2014). Ainsi, le fait d'établir que la réalité est un construit revient « *à substituer le processus à l'essence et soutenir que la réalité est en mouvement permanent* » (Tsoukas & Chia, 2002).

À l'opposé, au sein de l'orientation réaliste, nous retrouvons les paradigmes du positivisme logique, du post-positivisme et du réalisme critique, qui contrairement à l'orientation constructiviste, défend l'idée que « *la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité (objet de la connaissance) qui est indépendante et extérieure au chercheur (sujet de connaissance)* » (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Figure 4: Échelle du positionnement épistémologique



Considérant que nous souhaitons analyser des données statistiques précises et rigoureuses, et que l'on souhaite éliminer, au maximum, le billet d'interprétation pouvant provenir, à la fois, de la source et du chercheur, nous opterons pour le référentiel post positiviste provenant d'une orientation réaliste. Ainsi, nous nous assurerons d'analyser une réalité indépendante, sans que cette dernière ne soit influencée ou ne constitue un construit ou une interprétation du chercheur ou de la réalité.

2.2.3. Choix du mode de raisonnement

Considérant l'orientation épistémologique choisie, la méthodologie scientifique hypothético-déductive sera retenue comme mode de raisonnement, permettant de déduire des hypothèses de départ, qui seront confirmées par l'étude.

2.3. Choix de la méthode de recherche

2.3.1 Méthode quantitative

Considérant la nature de ce que l'on souhaite observer, et la distance que nous nous efforçons de créer entre la réalité et le construit du chercheur ou de toute autre source, nous opterons pour une percolation des données basée sur une méthodologie quantitative, qui est « *une technique de collecte de données qui permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité* » (Gaspard, 2019). Aussi, « *La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu* » (Giordano & Jolibert, 2016). Ainsi, nous serons en mesure de confirmer, ou d'infirmer, l'hypothèse nulle et, par le fait même, confirmer ou infirmer l'hypothèse alternative.

2.3.1.1 *Définition de la population*

Les répondants sont des OBNL ou des entreprises à but lucratif ayant, au moins, un salarié autre que le propriétaire (dans le cas des entreprises privées), dont le siège social est situé au Québec et dont la majorité des activités s'y produisent. La population des OBNL québécoise représente environ 45 000 entités, alors que l'on compte environ 255 347 entreprises privées répondant aux critères de recherche.

2.3.1.2 Échantillonnage

Afin de procéder à une comparaison juste entre les deux différents groupes, c'est-à-dire les entreprises privées et les OBNL, nous avons opté pour l'échantillonnage aléatoire stratifié, qui consiste à séparer les éléments d'une population en groupes exclusifs et, par la suite, en extraire des échantillons aléatoires simples dans chacune des strates (D'Astous, 2019).

Nous avons retenu la formule suivante pour le calcul des échantillons :

$$\frac{Np * (1 - p)}{\frac{(N - 1) * ME^2}{1.96^2} + p(1 - p)}$$

Calcul utilisé pour déterminer la taille de l'échantillon de la strate des OBNL :

$$\frac{45000 * (0.5) * (0.5)}{\frac{(44999) * (0.05)^2}{1.96^2} + (0.5) * (0.5)} = 380.92$$

Calcul utilisé pour déterminer la taille de l'échantillon de la strate des entreprises privées :

$$\frac{255347 * (0.5) * (0.5)}{\frac{(255346) * (0.05)^2}{1.96^2} + (0.5) * (0.5)} = 383.59$$

Considérant qu'il existe environ 45 000 OBNL (Espace OBNL, s.d.) et 255 347 entreprises (PME et GE) (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2020) au Québec, avec une marge d'erreur de 5 %.

2.3.1.3 Collecte des données

Considérant les limites, ainsi que l'échantillon relativement important que nous devons constituer, nous avons opté pour l'enquête autoadministrée à l'aide d'un sondage accessible par Internet, dont le lien sera fourni à partir d'une liste d'envoi à des membres potentiels de la population recherchée.

Le questionnaire est constitué de 20 questions, dont :

Tableau 5: Constitution du questionnaire de recherche

Type de question	Nombre
Filtre	3
Nominale	3
Échelle ordinale	4
Échelle métrique	8
Conclusion	2

Les questions filtres servent à analyser l'admissibilité du répondant et peuvent être une source d'exclusion s'il ne fait pas partie de la population visée. Les échelles métriques serviront à certaines analyses, dont des calculs de moyennes, qui ne peuvent être analysées sur des variables non métriques. Les questions de conclusion servent à offrir, aux participants, la possibilité d'indiquer leur intérêt à recevoir une copie du résultat de l'étude en échange de leur participation, ce qui peut les encourager à participer davantage, constituant un incitatif.

2.3.1.4 Méthode d'analyse

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.1. Résultats

Tout d'abord, rappelons-nous que l'essai a pour objectif de répondre à trois questions importantes, desquelles découlent des hypothèses. Tout d'abord, nous souhaitons évaluer si, avant la pandémie, les OBNL étaient en mesure de compétitionner les entreprises privées quant aux salaires offerts.

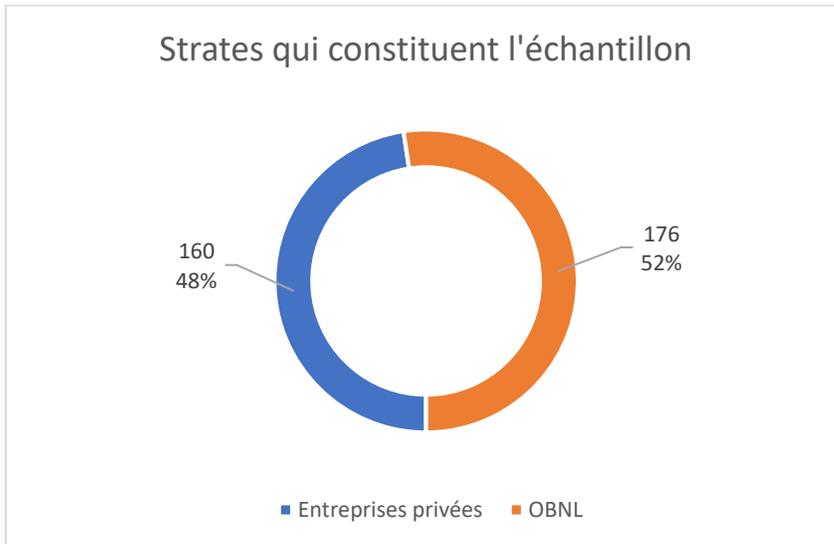
Dans un deuxième temps, nous souhaitons répondre à la même question, mais en utilisant les données salariales qui prévalent durant la crise pandémique de COVID-19, en 2021.

Finalement, nous souhaitons nous pencher sur une dernière variable, très importante, qui est l'impact de la COVID-19 sur cette relation de compétitivité salariale entre les OBNL et les entreprises privées.

3.1.1. Description de l'échantillon

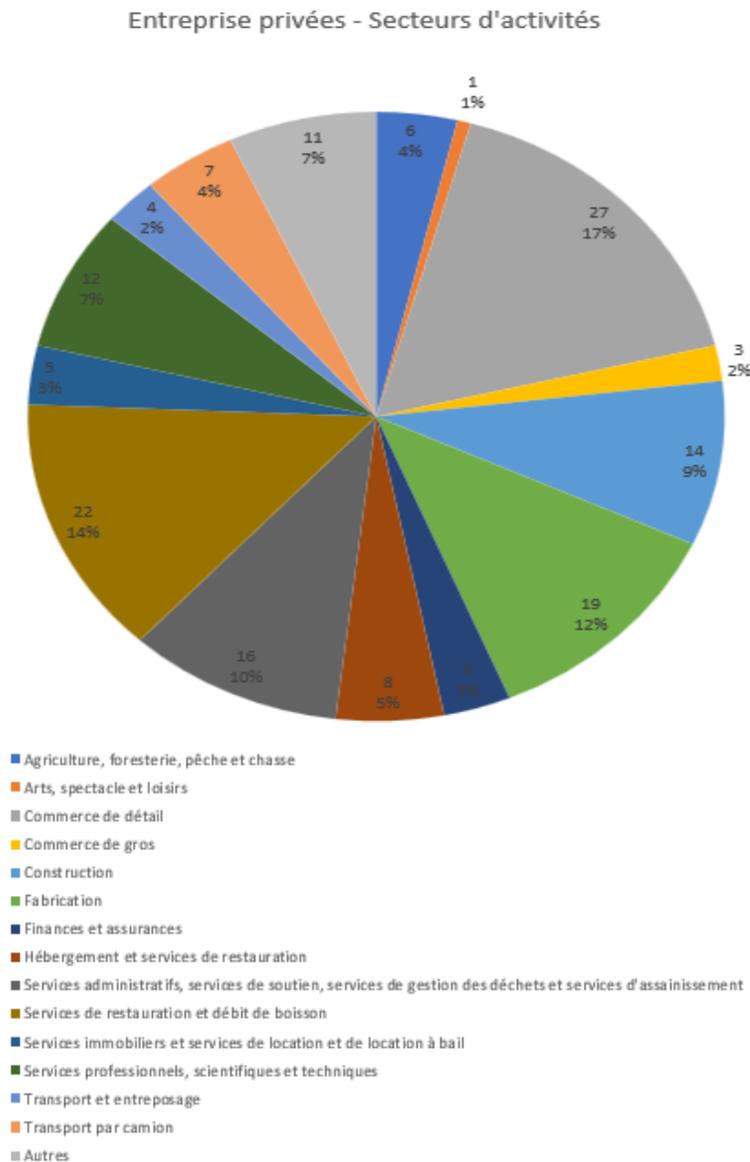
À la suite de la collecte des données, nous avons été en mesure de recueillir les réponses de 339 répondants, dont 336 valides et 3 répondants qui ont été rejetés considérant la réponse « Non » à la question ! « Est-ce que la majorité de vos activités et votre siège social se situent au Québec ? » (cf. Figure 5).

Figure 5: Composition de l'échantillon par strate



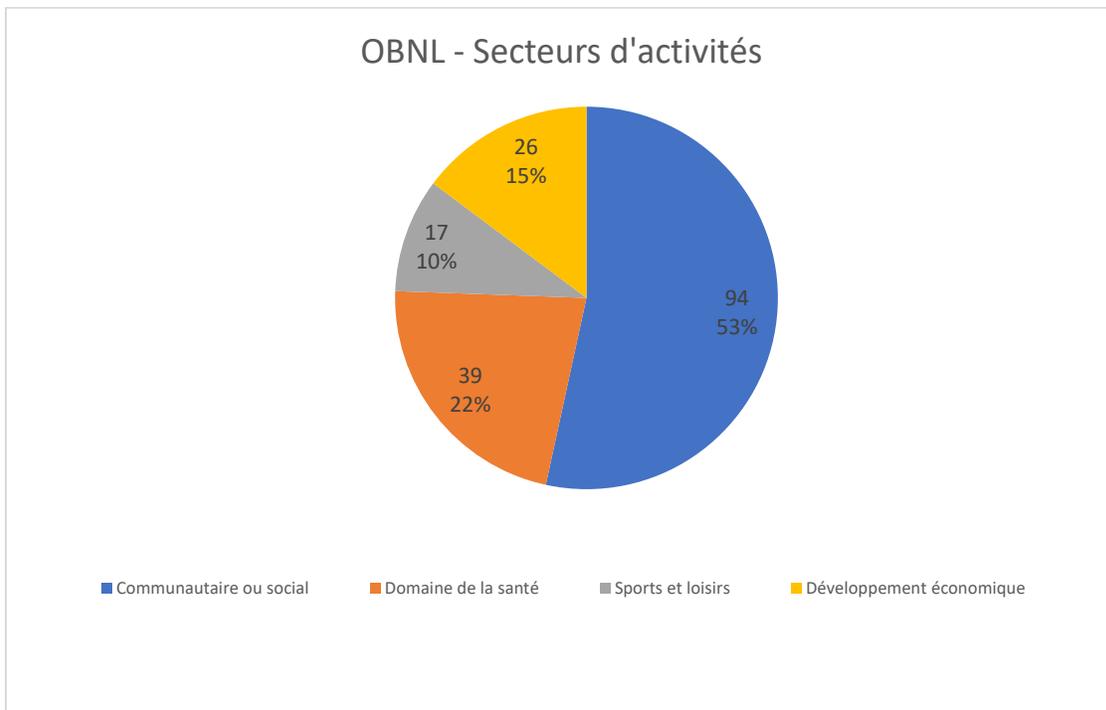
Nous retrouvons, dans notre échantillon, des entreprises privées provenant de 14 secteurs d'activités différents et une catégorie qui regroupe les autres. De ces catégories, nous retrouvons en plus grand nombre des répondants provenant du commerce de détail (17 %), du service de la restauration et débit de boisson (14%) et de la fabrication (12%) (cf. Figure 6). En contrepartie, les répondants provenant des secteurs des arts et spectacles (1%), du commerce de gros et de la construction (2%) et de l'agriculture (3%) sont représentés en bien moins grand nombre (cf. Figure 6).

Figure 6: Entreprises privées par secteurs d'activités



Alors que nous retrouvions plusieurs secteurs d'activités identifiés dans la strate des répondants provenant des entreprises privées, les OBNL ont été essentiellement regroupés en quatre catégories, en plu de celle excluant les quatre précédentes. Ainsi, la majorité des OBNL ayant répondu à l'étude opèrent dans le domaine communautaire ou social (53%). Le domaine de la santé (15 %) et du développement économique (22%) se séparent la grande majorité de la moitié restante, laissant 10 % aux OBNL issues du domaine des sports et des loisirs (cf. Figure 7).

Figure 7: OBNL par secteurs d'activités



Lorsque nous comparons les échantillons provenant des deux strates, nous observons une différence importante se situant au niveau de la composition des strates par masse salariale. Alors que la majorité des entreprises privées de notre étude ont une masse salariale inférieure à 249 999 \$ ou supérieure à 2 000 000 \$, les OBNL, elles sont davantage représentées par des organisations ayant une masse salariale inférieure à 999 999\$ (cf. Tableau 6). On remarque une distribution très différente entre les deux groupes, les OBNL étant plus regroupés dans les mêmes catégories.

Tableau 6: OBNL vs entreprises privées - par masse salariale

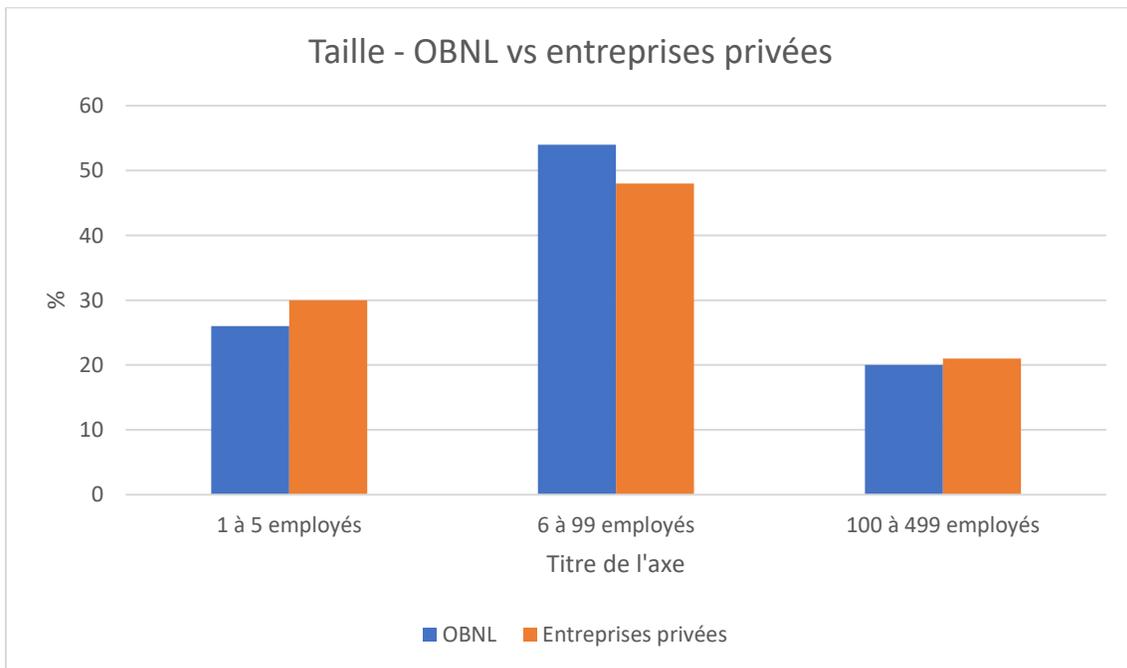
OBNL VS ENTREPRISES PRIVÉES - PAR MASSE SALARIALE					
Taille	Total	OBNL		Entreprises privées	
Moins de 249 999 \$	76	46	60.53 %	30	39.47 %
249 999 à 499 999 \$	27	8	29.63 %	19	70.37 %
500 000 \$ à 749 999 \$	29	29	100 %	0	0 %
750 000 à 999 999 \$	70	32	45.71 %	38	54.29 %
1 000 000 \$ à 1 249 999 \$	22	12	54.55 %	10	45.45 %
1 250 000 \$ à 1 499 999 \$	24	11	45.83 %	13	54.17 %
1 500 000 \$ à 1 749 999 \$	16	2	12.50 %	14	87.50 %
1 750 000 \$ à 1 999 999 \$	15	15	100 %	0	0 %
Plus de 2 000 000 \$	57	21	36.84 %	36	63.16 %
Total	336	176	52.38 %	160	47.62 %

Encore une fois, la distribution des répondants chez les entreprises privées semble plus uniforme, alors que celle des OBNL se concentre davantage dans la tranche des organisations ayant de 6 à 99 employés avec 53.97 % inclus dans cette catégorie (cf. Tableau 7)

Tableau 7: OBNL vs entreprises privées - par taille

OBNL vs ENTREPRISES PRIVÉES - PAR TAILLE					
Taille	Total	OBNL		Entreprises privées	
1 à 5 employés	93	45	48.39 %	48	51.61 %
6 à 99 employés	171	95	55.56 %	76	44.44 %
100 à 499 employés	69	36	52.17 %	33	47.83 %
Plus de 500 employés	3	0	0 %	3	100 %
Total	336	176	52.38 %	160	47.62 %

Figure 8: OBNL vs entreprises privées - par taille



3.1.2. Synthèse des résultats

Impact du niveau d'études, de la taille de l'organisation et de la masse salariale sur la compétitivité salariale et comparaison entre 2019 et 2021

Nous observons un écart important entre les OBNL et les entreprises privées, qui s'accroît entre 2019 et 2021 (baisse de 16.16 %). Au niveau collégial, nous remarquons un écart moins important, mais une perte de l'avantage des OBNL, l'écart passant de 103.15 % à 90.39 % entre 2019 et 2021. Il s'agissait du seul niveau d'études pour lequel les OBNL offraient des conditions salariales plus avantageuses que les entreprises. Au niveau des travailleuses et travailleurs détenant un diplôme universitaire, nous remarquons un écart important entre les OBNL et les entreprises, bien que cet écart ne semble pas s'améliorer ou se détériorer entre 2019 et 2021, conservant un statu quo en faveur des entreprises privées.

Tableau 8: moyennes des salaires par niveau d'études

Moyennes des salaires par niveau d'études							
	2019 OBNL	2019 Entreprises	Ratio 2019 (OBNL/Entr.)	2021 OBNL	2021 Entreprises	Ratio 2021 (OBNL/Entr.)	Différence
Total niveau secondaire	13.88	14.15	99.09 %	14.96	17.41	85.93 %	-16.16 %
Total niveau collégial	18.02	17.47	103.15 %	19.37	21.43	90.39 %	-12.76 %
Total niveau universitaire	21.60	25.57	84.47 %	22.75	27.03	84.14 %	-0.33 %
Grand-total	17.83	19.06	93.55 %	19.03	21.95	86.70 %	-6.85 %

Nous observons, en 2019, un désavantage pour les OBNL, peu importe la taille, bien qu'il semble légèrement plus marqué chez les organisations de 1 à 5 employés. En général, la taille ne semble pas avoir d'influence particulière sur l'écart, chaque groupe se trouvant près de la moyenne. On remarque aussi une baisse de la compétitivité des OBNL, qui semble atteindre de façon relativement égale les entreprises de toutes tailles, celle de 100 à 499 employés étant un peu plus impactée.

Tableau 9: moyennes des salaires par taille

Moyennes des salaires par taille							
	2019 OBNL	2019 Entreprises	Ratio 2019 (OBNL/Entr.)	2021 OBNL	2021 Entreprises	Ratio 2021 (OBNL/Entr.)	Différence
1 à 5 employés	17.96	20.62	87.1 %	19.23	23.58	81.55 %	-5.55 %
6 à 99 employés	17.78	18.37	96.79 %	18.98	21.12	89.87 %	-6.92 %
100 à 499 employés	17.71	18.32	96.67 %	18.92	21.36	88.58 %	-8.09 %
Plus de 500 employés	-	19.89	-	-	23.50	-	-
Grand-total	17.83	19.06	93.55 %	19.03	21.95	86.70 %	-6.85 %

En 2019, tous les OBNL, peu importe la masse salariale, démontrent un salaire plus faible que les entreprises privées, à l'exception des OBNL ayant une masse salariale située entre 1 000 000 \$ et 1 249 999 \$. Cet avantage disparaît toutefois en 2021, cette catégorie essuyant une baisse de 7.38 % de son écart salarial. Il ne semble pas y avoir de corrélation entre la masse salariale et le niveau de compétitivité salariale. Dans toutes les catégories, nous observons un avantage qui se creuse pour les entreprises privées entre 2019 et 2021, l'écart salarial augmentant de 6.85 %.

Tableau 10: moyennes des salaires par masse salariale

Moyennes des salaires par masse salariale							
	2019 OBNL	2019 Entreprises	Ratio 2019 (OBNL/Entr.)	2021 OBNL	2021 Entreprises	Ratio 2021 (OBNL/Entr.)	Différence
Moins de 249 999 \$	18.03	20.70	87.10 %	19.26	23.67	81.37 %	-5.73 %
249 999 à 499 999 \$	17.60	20.31	86.66 %	18.88	23.21	81.34 %	-5.31 %
500 000 \$ à 749 999 \$	17.73	-	-	18.89	-	-	-
750 000 à 999 999 \$	17.71	17.88	99.05 %	18.89	20.49	92.19 %	-6.86 %
1 000 000 \$ à 1 249 999 \$	18.24	17.74	102.82 %	19.47	20.4	95.44 %	-7.38 %
1 250 000 \$ à 1 499 999 \$	17.77	19.18	92.65 %	19.04	22.15	85.96 %	-6.69 %
1 500 000 \$ à 1 749 999 \$	16.67	19.51	85.44 %	17.58	22.55	77.96 %	-7.48 %
1 750 000 \$ à 1 999 999 \$	17.85	-	-	19.04	-	-	-
+ de 2 000 000 \$	17.7	18.45	95.93 %	18.84	21.54	87.47 %	-8.47 %
Grand-total	17.83	19.06	93.55 %	19.03	21.95	86.70 %	-6.85 %

Impact du secteur d'activité sur la différence salariale entre 2019 et 2021

Bien qu'il soit impossible de comparer les entreprises privées et les OBNL en fonction des secteurs d'activités, ces derniers n'étant pas nécessairement communs, nous pouvons tout de même comparer les salaires en 2019 et 2021 selon les secteurs d'activité. Pour les entreprises privées, nous observons une hausse très importante des salaires dans le domaine du transport, alors que l'augmentation des salaires semble relativement plus faible dans les domaines de l'agriculture, des finances et des assurances et les autres secteurs d'activités. Dans tous les secteurs, nous observons une hausse bien plus importante que l'inflation entre juillet 2019 et juillet 2021, qui est de 5.9 %.

Tableau 11: moyenne des salaires par secteurs d'activités – entreprises privées

Moyennes des salaires par secteur d'activité - Entreprises				
	Nombre	2019	2021	Différence
Administration publique	-	-	-	-
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	6	17.06	19.24	+12.78 %
Arts, spectacles et loisirs	1	19.42	22.66	+16.68 %
Commerce de détail	27	17.03	19.44	+14.15 %
Commerce de gros	3	18.36	20.97	+14.22 %
Construction	14	18.98	21.52	+13.38 %
Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz	-	-	-	-
Fabrication	19	18.92	21.83	+15.38 %
Finances et assurances	5	19.18	21.68	+13.03 %
Gestion des sociétés et d'entreprises	-	-	-	-
Hébergement et services de restauration	8	16.81	19.28	+14.69 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	-	-	-	-
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	16	19.41	21.95	+13.09 %
Services d'enseignement	-	-	-	-
Services de restauration et débit de boisson	22	17.18	19.62	+14.20 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	5	23.10	26.67	+15.45 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	12	24.38	27.60	+13.21 %
Services publics	-	-	-	-
Soins de santé et assistance sociale	-	-	-	-

Transport et entreposage	4	21	27.29	+29.95 %
Transport par camion	7	20.97	27.21	+29.76 %
Autres	11	20.96	23.71	+13.12 %
Grand-total	160	19.06	21.95	+15.16 %

Alors que les augmentations salariales, tous secteurs d'activités confondus, étaient bien plus élevées que l'inflation (moyenne d'augmentation de 15.16 % vs une inflation de 5.9 %), la situation semble très différente chez les OBNL, les augmentations salariales étant tout juste supérieures à l'inflation, à 6.73 % en moyenne. Aucun secteur d'activité en particulier ne semble de démarquer, nous concluons donc que le secteur d'activité n'a pas d'influence sur le niveau d'augmentation des salaires.

Tableau 12: moyennes de salaires par secteurs d'activités - OBNL

Moyennes des salaires par secteur d'activité - OBNL				
		2019	2021	Différence
Communautaire	94	17.79	18.98	+6.69 %
Santé	39	18.15	19.35	+6.61 %
Sports et loisirs	17	17.55	18.76	+ 6.89 %
Développement économique	26	17.69	18.88	+ 6.73 %
Aucun des secteurs ci-dessus	-	-	-	
Grand-total	176	17.83	19.03	+6.73 %

3.1.3. Analyse par question

Question 1 : Avant la pandémie, est-ce que les OBNL étaient compétitifs quant aux salaires offerts ?

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H₀ : Avant la pandémie, les salaires offerts par les OBNL n'étaient pas compétitifs.

H₁ : Avant la pandémie, les salaires offerts par les OBNL étaient compétitifs.

Les résultats démontrent que les salaires des OBNL sont plus bas, les salaires des OBNL ne représentant que 93 % des salaires des entreprises privées (cf. Tableau 8). Nous concluons donc que les salaires offerts par les OBNL, avant la pandémie, n'étaient pas compétitifs et retiendrons l'hypothèse H₀. Il est toutefois important de souligner qu'il existe une exception à l'application de cette hypothèse, soit le salaire offert par les OBNL aux salariées ayant une formation collégiale, qui dépasse le salaire moyen offert en entreprise privée.

Question 2 : Aujourd'hui, est-ce que les OBNL sont compétitifs quant aux salaires offerts ?

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H_0 : Après la pandémie, les salaires offerts par les OBNL n'étaient pas compétitifs.

H_1 : Après la pandémie, les salaires offerts par les OBNL étaient compétitifs.

Les résultats nous démontrent, une fois de plus, que l' H_0 prévaut et que les salaires offerts par les OBNL ne sont pas compétitifs, représentant à peine plus de 86 % des salaires équivalents en entreprises privées.

Question 3 : Est-ce que la compétitivité des salaires s'est dégradée ou améliorée depuis le début de la pandémie de COVID-19 ?

Voici donc les hypothèses découlant de cette question :

H₀ : Depuis le début de la pandémie, les OBNL offrent des salaires moins compétitifs qu'avant.

H₁: Depuis le début de la pandémie, les OBNL offrent des salaires plus compétitifs qu'avant.

Nous sommes à même de constater que la moyenne des salaires offerts par les OBNL, alors à 93 % en 2019, passe à 86.10 % en 2021, ce qui représente un recul de 6.85 % par rapport aux entreprises privées. Autrement dit, pour chaque dollar de salaire offert par une entreprise privée, l'OBNL en offre 0.86 \$, soit 0.0685 \$ de moins qu'en 2019. On comprend donc que la COVID-19, bien qu'elle puisse avoir eu des impacts négatifs autant chez les OBNL que les entreprises privées, ce sont les OBNL qui ont connu le plus de difficulté et qui ont perdu davantage de pouvoir d'attractivité lorsque vient le temps de compétitionner les entreprises privées quant aux salaires offerts aux employés et employées. Cette réalité est davantage marquée chez les répondants œuvrant dans des OBNL et détenant des études de niveau collégiales, ces derniers ayant, durant la pandémie, perdu le seul avantage concurrentiel salarial détenu par les OBNL au profit des entreprises privées (cf. Tableau 8).

3.2. Discussion

3.2.1. Apport de la recherche : théorique et managérial

Comme mentionné précédemment, cette recherche nous a permis de constater que les OBNL, qui peinaient déjà à offrir des salaires compétitifs face aux entreprises privées, ont été durement touchés par la pandémie de COVID-19, ce qui a contribué à accroître cet écart observé entre les salaires offerts par les OBNL et les entreprises privées. Cette recherche nous permet maintenant de faire un constat important, qui soulève une problématique sociale tout aussi importante, et qui soulève davantage de questions afin de trouver une solution durable pour les OBNL, qui assure un rôle vital dans nos communautés. Cette recherche pourrait permettre à certains OBNL de constater le désavantage qu'ils connaissent dans leur offre salariale actuelle et réagir en mettant en place différentes stratégies de rémunération, qui augmenterait l'offre globale. Considérant qu'une majorité de l'échantillon des OBNL est constituée d'organisation œuvrant dans le milieu communautaire ou social, nous sommes en droit de nous demander si nous négligeons les organisations qui œuvrent pour le bien commun et qui prennent en charge, la plupart du temps, une partie importante des plus vulnérables de notre société. En pleine crise de pénurie de main-d'œuvre, comment les OBNL pourront-ils renverser la vapeur et devenir compétitifs et attrayants pour les talents disponibles ? Cette recherche, nous l'espérons, permettra d'identifier une problématique, de nature économique et sociale, et d'éveiller notre conscience sur les traitements salariaux des employées et employés, dont la contribution est pourtant cruciale à notre société. Finalement, les gestionnaires des OBNL prendront peut-être pleinement acte de la réalité qui les oppose aux entreprises privées et agiront afin de combler ce déficit en faveur de leurs employées et employés.

3.2.2. Les limites et perspectives de la recherche

Il est important pour nous de souligner quelques limites à la recherche présentée. Tout d'abord, notons que nous n'avons pas été en mesure de recueillir un nombre suffisant de réponses afin de constituer un échantillon de 383 répondants, comme prévu dans le calcul de l'échantillonnage. Ensuite, nous avons limité cette recherche à la Province du Québec, ne prenant pas en considération les réalités des différentes provinces, qui ne dépendent pas des mêmes industries notamment, dans l'ensemble du Canada. Finalement, bien que l'étude nous permette de dégager un portrait clair du niveau de compétitivité salariale des OBNL en contexte de COVID-19, elle ne parvient pas à en identifier précisément les causes, qui peuvent être nombreuses. Par exemple, nous pourrions supposer que les différents programmes de subventions aux entreprises ont eu un impact sur la capacité de payer des entreprises privées. Les OBNL, qui ont vu leur financement augmenter considérablement dans certains secteurs, ont davantage le réflexe de ne pas augmenter leur masse salariale, ce financement supplémentaire se voulant temporaire. Elles sont davantage portées à augmenter le niveau de service, qu'elles pourront réduire par la suite en fonction des crédits budgétaires octroyés. Aussi, l'aide directe à la population, à travers des programmes tels que la PCU, la PCRE ou la PCMRE, a-t-elle contribué à modifier le rapport de force entre les OBNL et les entreprises privées. Il s'agit de plusieurs questions, intéressantes, qui pourraient à elles seules faire l'objet d'une recherche plus approfondie. Finalement, la recherche ne prend pas en considération la rémunération globale, et se concentre principalement sur la rémunération directe, occultant tout l'aspect indirect de la rémunération (ambiance de travail, congés payés, avantages sociaux, activités d'entreprise, etc.).

CONCLUSION

Nous avons décidé d'orienter cette recherche sur un sujet qui nous touchait professionnellement et pour lesquels nous souhaitons obtenir un meilleur portrait de la situation. Nous souhaitons essentiellement savoir si la pandémie de COVID-19 avait influencé, positivement ou négativement, la relation de pouvoir qui existe entre les OBNL et les entreprises privées quant aux conditions salariales directes. Notre recherche a permis de répondre à cette question en établissant que les OBNL, qui n'étaient déjà pas compétitifs, ont vu la situation se dégrader durant la crise.

Évidemment, comme souligné, plusieurs autres facteurs pourraient expliquer ce recul et notre recherche comporte certaines limites. Qu'est-ce qui explique cet écart ? Pourquoi les OBNL n'offrent-ils pas des salaires comparables et compétitifs face aux entreprises privées ? Est-ce parce que les OBNL ne sont pas soumis aux mêmes lois économiques de la concurrence et du marché que les entreprises privées ? Sentent-elles un besoin moins important de se démarquer afin de dégager un avantage concurrentiel ? Il s'agit de plusieurs questions laissées sans réponse dans notre étude, mais qui mérite que l'on se penche sur la question. Nous devons identifier les causes et les conséquences de cet écart salarial et questionner nos dirigeants sur l'importance qu'ils portent aux OBNL et leurs rôles dans notre société.

Cette réflexion, nous devons également l'avoir en tant que société. Jusqu'où devons-nous exiger des employées et employés des OBNL, particulièrement dans le domaine

communautaire et social, de continuer à subir les préjudices et exiger d'eux ce sacrifice afin de continuer à offrir des services si importants au bien-être collectif ?

Nous espérons que cette recherche permettra de soulever cette question, d'ouvrir ce débat, afin que les OBNL puisse prendre pleinement conscience du retard qu'elles accusent en matière d'offre de rémunération directe et prennent les actions nécessaires afin d'augmenter leur compétitivité et, par le fait même, leur attractivité, que ce soit par la mise en place de modèle émergent et innovant, soit par un soutien financier plus important de nos différents paliers gouvernementaux.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche.

Méthodes de recherche en management, 14-46. (R.-A. Thiétart, Compilateur)

Paris: Dunod. doi:10.3917

Banque de développement du Canada. (s.d.). Entreprise privée. Récupéré sur

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/entreprises-privées>

Barr, C., & Jensen, E. (2022, 03 09). *Priorités et défis pour les organismes à but non*

lucratif au premier trimestre de 2022. Récupéré sur Imagine Canada:

<https://www.imaginecanada.ca/fr/360/Priorites-defis-OBNL-premier-trimestre-2022>

Bordeleau, J.-L. (2021). De plus en plus de commerces forcés de rétrécir leurs heures

d'ouverture, faute d'employés. *Le Devoir*.

Breton-Champigny, F. (2019). Un OSBL qui en donne beaucoup à ses employés. *Le*

Journal de Montréal.

Centre québécois de services aux associations. (2018). *Enquête sur les augmentations*

salariales des OSBL du Québec. Montréal.

CNESST. (2021). *Salaires minimum au Québec : 14.25 \$ l'heure / Commission des*

normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail. Récupéré sur

CNESST: <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/salaire-payé/salaire/salaire-minimum>

D'Astous, A. (2019). *Le projet de recherche en marketing* (éd. 6e). Montréal: Chenelière éducation.

Emploi-Québec. (s.d.). *Définitions - Enquête sur la population active > Emploi-Québec*.

Récupéré sur Emploi-Québec:

<https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/citoyens/faire-le-bon-choix-professionnel/explorer-un-metier-ou-une-profession/information-sur-le-marche-du-travail/definitions-enquete-sur-la-population-active/>

Espace OBNL. (s.d.). *Les OBNL c'est sérieux / ESPACE OBNL*. Récupéré sur Espace

OBNL: <https://www.espaceobnl.ca/fr/contenus/les-obnl-cest-serieux#:~:text=Les%20OBNL%20ont%20%C3%A9t%C3%A9%20cr%C3%A9%20s,parler%20pour%20les%20bonnes%20raisons.>

Faucher, M., Chevrier, A., Gagnon, C., Béland, A., & Corbeil, J.-P. (2023, 03 09). Suivez la propagation de la COVID-19 à travers le monde. *Le Devoir*.

Frappier, M. (2019, avril 29). L'ISQ confirme l'importance de l'économie sociale dans l'économie du Québec. *Portrait de l'économie sociale*. Montréal, Québec, Canada: Chantier de l'économie sociale. Récupéré sur <https://chantier.qc.ca/communiques-de-presse/lisq-confirme-limportance-de-leconomie-sociale-dans-leconomie-du-quebec/>

Gaspard, C. (2019, 12 5). *Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse*.

Récupéré sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>

- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), pp. 7-17. doi:10.7202/1037919ar
- Gouvernement du Québec. (2022, mars 16). *Indice des prix à la consommation (IPC), indice d'ensemble, Canada, Québec, RMR de Montréal et RMR de Québec, données mensuelles non désaisonnalisées (2002=100)*. Récupéré sur Banque de données des statistiques officielles:
https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/Ken213_Afich_Tabl.page_tabl?p_id_raprt=3877
- Gouvernement du Québec. (2023, 05 10). *Données sur la COVID-19 au Québec*. Récupéré sur Gouvernement du Québec: <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/situation-coronavirus-quebec#note-1>
- Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization Studies : Problems and Prospects. *Organization Science*, 6(1), pp. 93-103. doi:10.1287
- Hahmann, T., du Plessis, V., & Fournier-Savard, P. (2020, juin 26). Le bénévolat au Canada : défis et opportunités pendant la pandémie de COVID-19. Ottawa: Statistiques Canada. Récupéré sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00037-fra.htm>
- Half, R. (2023, 04 04). *Mon employeur m'offre une rémunération compétitive ?* Récupéré sur Robert Half Talent Solutions: <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employes/salaire-avantages/comment-savoir-si-mon-employeur-moffre-une-remuneration#:~:text=Un%20salaire%20comp%C3%A9titif%20n'a,fonction%20et%20un%20secteur%20similaires>.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2019, 01). *Les petites, moyennes et grandes entreprises dans l'économie canadienne : mesure de leur contribution au produit intérieur brut en 2005*. Récupéré sur Innovation, Sciences et Développement économique Canada:
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf/\\$file/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf/$file/PSRPE-KSBS_Jan_2019-V2_fra.pdf)

Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2020). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - 2020*. Récupéré sur Gouvernement du Canada:
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_2020_FR.pdf/\\$file/KSBS_2020_FR.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_2020_FR.pdf/$file/KSBS_2020_FR.pdf)

Lamoureux, H. (2008). *La pratique de l'action communautaire* (éd. 2e édition actualisée). Québec: Presses de l'Université du Québec. Récupéré sur
<https://uqo.on.worldcat.org/search/detail/181078543?queryString=au%3D%22La+moureux%2C%20Henri%22%20AND%20au%3D%221942%22&stickyFacetsChecked=false&clusterResults=true&groupVariantRecords=false>

Lasby, D., & Barr, C. (2021). *Enquête sectorielle : Les répercussions inégales de la pandémie sur les organismes caritatifs canadiens*. (J.-R. Emorine, Trad.) Toronto, Ontario, Canada: Imagine Canada. Récupéré sur
<https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Enquete-sectorielle-Les-repercussions-inegales-de-la-pandemie-sur-les-organismes-caritatifs-canadiens.pdf>

ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

(2023). *La compétitivité*. Récupéré sur Facileco:

<https://www.economie.gouv.fr/facileco/competitivite#>

ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2021, 11 08). *Aprçu / Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale? - MEI*. Récupéré sur ministère de l'Économie et de

l'Innovation: <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/bref/quest-ce-quune-entreprise-deconomie-sociale/>

ministère de l'Éducation. (2021). *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir*. Montréal: Bibliothèque et Archives

nationales du Québec. Récupéré sur

http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2021). *Outil pratique : Les prévisions salariales 2022*. Montréal.

Parent, S. (2022). Les OBNL c'est sérieux. Espace OBNL. Récupéré sur

<https://www.espaceobnl.ca/fr/contenus/les-obnl-cest-serieux>

Piaget, J. (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs* (éd. 1ère).

Pour l'Éco. (2019, 05 21). *Compétitivité : définition d'économie*. Récupéré sur

<https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/competitivite>

Registraire des entreprises du Québec. (2017). *Les différentes formes juridiques d'entreprises - Registraire des entreprises du Québec*. Récupéré sur Registraire des entreprises du Québec:

<https://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>

Revenu Québec. (s.d.). Organisme sans but lucratif. Récupéré sur

<https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/cycle-de-vie/demarrer-une-entreprise/incidence-du-choix-de-la-forme-juridique-dune-entreprise-sur-ses-obligations-fiscales/organisme-de-services-publics/organisme-sans-but-lucratif/>

Soler, L. (20019). *Introduction à l'épistémologie* (éd. Nouvelle édition revue et augmentée). Paris: Ellipses.

Statistique Canada. (2021, 10 05). *Indice des prix à la consommation : Foires aux questions*. Récupéré sur Statistique Canada: https://www.statcan.gc.ca/fr/sujets-debut/prix_et_indices_des_prix/indices_des_prix_a_la_consommation/faq.

Statistique Canada. (2021, novembre 26). Tableau 33-10-0400-01. *Obstacles à surmonter par les entreprises ou organismes au cours des trois prochains mois, quatrième trimestre de 2021*. doi:<https://doi.org/10.25318/3310040001-fra>

Statistique Canada. (2021, novembre 26). Tableau 33-10-0416-01. *Plans des entreprises ou des organismes en matière de recrutement, de maintien en poste et de formation, quatrième trimestre de 2021*.

doi:https://doi.org/10.25318/3310041601_fra

Statistique Canada. (2021, avril 30). Tableau 36-10-0650-01. *Les emplois dans le secteur des organismes sans but lucratif par type de travailleur.*

doi:<https://doi.org/10.25318/3610065001-fra>

Statistique Canada. (2022, 01 19). *Le Quotidien - Indice des prix à la consommation : revue annuelle, 2021*. Récupéré sur Statistique Canada:

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220119/dq220119b-fra.htm>.

Statistique Canada. (2022, 01 07). *Tableau 14-10-0020-01*. Récupéré sur Statistique Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/cv.action?pid=1410002001>.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organization Becoming: Rethinking Organization Change. *Organization Change*, 13(5), pp. 567-582.

ANNEXES

Questionnaire utilisé

Bienvenue !

Bonjour,

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'accepter de prendre quelques minutes afin de remplir ce sondage.

La présente étude a pour objectif d'évaluer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la compétitivité salariale des OBNL et constitue mon évaluation finale dans le cadre de l'obtention de ma maîtrise en administration. Le temps de réponse moyen est d'environ 12 minutes.

Il est important de noter que les réponses sont confidentielles. Dans le cas où les résultats des formulaires apparaîraient dans le rapport de recherche, les réponses seront anonymisées. Ainsi, nous ne pourrions être identifiés.

Je vous remercie encore une fois de contribuer à l'avancement de cette recherche et je vous invite à communiquer avec moi, via l'adresse mald12@uqo.ca si vous avez des questions.

Questions filtres

La section suivante nous permettra de comprendre plus précisément qui vous êtes.

1. Je suis ?

- Un OBNL (Organisme à but non-lucratif)
- Une entreprise privée (à but lucratif)

OBNL

Section pour les OBNL

2. Est-ce que la majorité de vos activités et votre siège social se situent au Québec ?

- Oui
 Non

3. Je suis :

- Un OBNL dans le communautaire ou le social
 Un OBNL dans le domaine de la santé
 Un OBNL dans le secteur des sports et des loisirs
 Un OBNL dans le secteur du développement économique
 Aucun des éléments ci-dessus

4. Nombre d'employés

- 1 à 5
 6 à 99
 100 à 499
 plus de 500

5. Quelle masse salariale aviez-vous en 2019 ?

- Moins de 249 999 \$
 250 000 \$ à 499 999 \$
 500 000 \$ à 749 999 \$
 750 000 \$ à 999 999 \$
 1 000 000 \$ à 1 249 999 \$
 1 250 000 \$ à 1 499 999 \$
 1 500 000 \$ à 1 749 999 \$
 1 750 000 \$ à 1 999 999 \$
 plus de 2 000 000 \$

Entreprises privées

Section pour les entreprises privées

6. Est-ce que la majorité de vos activités et votre siège social se situent au Québec ?

- Oui
 Non

7. Je suis :

- Une très petite entreprise (de 1 à 5 employés)
 Une petite entreprise (de 6 à 99 employés)
 Une moyenne entreprise (de 100 à 499 employés)
 Une grande entreprise (plus de 500 employés)
 Travailleur autonome (aucun employé salarié autre que le propriétaire)

8. Quelle masse salariale aviez-vous en 2019 ?

- Moins de 249 999 \$
 250 000 \$ à 499 999 \$
 500 000 \$ à 749 999 \$
 750 000 \$ à 999 999 \$
 1 000 000 \$ à 1 249 999 \$
 1 250 000 \$ à 1 499 999 \$
 1 500 000 \$ à 1 749 999 \$
 1 750 000 \$ à 1 999 999 \$
 plus de 2 000 000 \$

9. Mon organisation opère dans le secteur d'activité suivant :

Employé sans diplôme ou avec un DES ou un DEP

10. Pour un employé ne détenant pas de diplôme ou un DES, quel est le salaire de base que vous offririez en 2022 ? (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près)

11. Pour le même employé ou pour un employant occupant le même poste (dont le profil est similaire), quel était le salaire en 2019 ? (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près)

Employé détenant une formation de niveau collégiale

12. Pour un employé détenant une formation de niveau collégiale, quel serait votre salaire d'entrée (candidat(e) peu d'expérience) (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près) ?

13. Pour le même employé ou pour un employant occupant le même poste (dont le profil est similaire), quel était le salaire en 2019 ? (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près)

Employé détenant une formation de niveau universitaire

14. Pour un employé, AUTRE QUE LE DIRIGEANT PRINCIPAL, détenant une formation de niveau universitaire, quel serait votre salaire d'entrée (candidat(e) peu d'expérience) ? (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près)

15. Pour le même employé ou pour un employant occupant le même poste (dont le profil est similaire), quel était le salaire en 2019 ? (salaire horaire, arrondi au 0.25 \$ près)

Principal dirigeant de l'organisation

Nous souhaitons récolter de l'information sur la personne responsable de diriger votre organisation

16. Quel est le titre d'emploi de la personne en charge de l'organisme (poste hiérarchique le plus élevé, relevant du CA)

- Directrice ou Directeur général(e)
- Coordonnatrice ou Coordonnateur
- Responsable
- Autre (veuillez préciser)

17. Quel est son salaire annuel ? (arrondi au 500 \$ près)

18. Quel était son salaire en 2019 ? (arrondi au 500 \$ près)

Conclusion

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de compléter ce sondage. Ainsi, vous contribuez à l'avancement des recherches. Si vous avez des questions à la suite de ce questionnaire, n'hésitez pas à me contacter : mald12@uqo.ca

19. Je souhaite recevoir une copie de l'essai lorsqu'il sera publié

- Oui
- Non

20. Si oui, votre adresse courriel est :

Base de données

id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1					1	4	9	20	23,00	15,00	25,00	16,25	31,25	30,75	1	116500	114000
2	1					1	2	1	11	14,00	12,10	18,25	15,75	24,75	23,50	1	85500	82000
3	1					1	3	9	2	14,00	12,10	18,25	15,75	24,75	22,75	1	118500	115500
4	1					1	2	4	4	14,75	12,10	19,25	15,75	24,00	22,25	1	100000	96500
5	1					1	3	9	21	25,00	16,25	25,50	16,50	32,00	32,00	1	116500	112500
6	2	1	2	1	1					15,00	13,75	19,50	18,00	23,00	22,00	2	50000	49000
7	1					1	2	5	6	16,00	13,50	20,50	17,25	25,75	23,50	1	100000	97500
8	1					1	3	9	4	14,75	12,10	20,00	16,50	25,00	24,25	1	118500	113500
9	1					1	2	4	15	15,00	12,10	19,25	15,50	24,00	23,25	1	110000	106000
10	2	1	1	2	3					15,50	14,25	20,00	18,50	23,50	21,50	1	56000	54000
11	1					0	4	9	8	18,00	15,50	22,25	19,25	27,75	27,75	1	112500	107500
12	2	1	1	3	8					15,75	15,50	21,00	20,75	24,75	24,25	1	62500	60500
13	1					1	2	6	16	20,00	16,00	24,25	19,50	30,25	27,75	1	91500	89500
14	1					1	2	7	9	17,00	14,50	21,50	18,25	27,00	24,75	1	77000	73500
15	2	1	1	2	4					15,25	14,00	19,75	18,25	23,25	22,75	1	52000	49500
16	1					1	2	4	15	14,75	12,10	22,50	18,50	28,25	27,75	1	79000	76500
17	1					1	2	5	8	17,00	13,75	21,25	17,25	26,50	23,75	1	106000	103000
18	2	1	3	2	2					15,00	14,00	20,50	19,25	24,00	22,50	1	52000	50500

19	1					1	2	4	13	15,00	12,75	19,25	16,25	24,00	23,75	1	108000	105500
20	2	1	2	1	1					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	22,00	2	50000	49000
21	1					1	2	4	2	14,25	12,10	19,25	16,25	24,00	22,75	1	79000	75000
22	1					1	2	4	4	14,75	12,10	18,75	15,50	23,50	21,50	1	75000	72500
23	1					1	2	4	4	14,25	12,10	18,75	16,00	23,50	23,25	1	77000	74000
24	1					1	2	4	15	15,25	12,10	20,25	16,00	25,25	24,25	1	73000	70000
25	2	1	2	3	9					14,75	13,75	19,50	18,25	23,00	22,25	1	81000	78500
26	1					1	2	5	8	17,25	13,75	22,50	18,00	28,25	26,00	1	73000	71000
27	1					1	2	5	4	14,50	12,10	19,00	15,75	23,75	22,50	1	77000	74000
28	1					1	1	1	6	15,00	12,50	21,25	17,75	26,50	23,75	1	73000	71000
29	2	1	4	2	3					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	20,00	1	52000	50000
30	1					1	2	6	21	24,25	15,75	25,75	16,75	32,25	30,75	1	91500	89000
31	2	1	2	3	9					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	22,00	1	83000	79500
32	1					1	2	6	15	15,00	12,10	19,50	15,75	24,50	23,00	1	85500	83000
33	1					1	2	5	2	15,00	12,75	19,50	16,50	24,50	22,50	1	79000	75000
34	1					1	1	1	17	26,00	22,00	26,00	22,00	32,50	30,50	1	104000	99000
35	2	1	4	2	4					14,25	13,25	19,00	17,75	22,25	20,75	1	75000	72500
36	1					1	2	7	17	24,50	20,50	25,00	21,00	31,25	28,50	1	104000	99500
37	1					1	2	4	4	14,25	12,10	18,50	15,75	23,25	21,75	1	95500	92500
38	1					1	2	7	15	14,75	12,10	19,00	15,50	23,75	22,25	1	93500	90500

39	1					1	2	5	8	16,50	13,25	21,25	17,00	26,50	26,50	1	83000	80500
40	2	1	2	1	1					13,50	12,50	20,50	19,00	24,00	22,50	2	58000	55000
41	2	1	4	2	3					15,00	14,00	21,00	19,50	24,75	24,00	1	62500	60000
42	1					1	2	4	6	16,25	14,00	20,75	18,00	26,00	23,75	1	104000	99000
43	1					1	1	1	13	16,00	13,50	21,00	17,75	26,25	23,75	1	100000	96500
44	1					1	1	1	9	17,25	14,75	22,00	18,75	27,50	26,50	1	89500	86500
45	1					1	2	6	4	14,75	12,10	19,75	16,25	24,75	22,75	1	81000	77500
46	1					1	2	7	16	21,00	16,75	26,00	20,75	32,50	30,50	1	125000	119500
47	2	1	1	1	1					15,00	14,00	20,25	19,00	23,75	22,50	2	56000	55000
48	2	1	1	2	4					15,25	14,00	20,25	18,50	23,75	22,50	2	58000	55500
49	1					1	2	7	13	16,75	14,25	21,00	17,75	26,25	23,75	1	118500	114500
50	1					1	2	4	11	15,25	12,10	20,25	16,00	25,25	22,75	1	118500	114500
51	2	1	2	2	4					15,25	14,00	20,25	18,50	23,75	22,00	1	75000	72500
52	2	1	1	2	4					15,50	14,25	19,25	17,75	22,50	21,50	1	56000	53500
53	2	1	1	2	6					15,75	14,50	20,00	18,50	23,50	21,25	1	77000	74500
54	1					1	1	1	17	25,00	21,25	25,00	21,25	31,25	31,00	1	104000	99500
55	1					1	2	4	15	14,50	12,10	18,75	15,75	23,50	22,50	1	108000	105500
56	2	1	3	2	4					14,25	13,25	19,00	17,75	22,25	21,25	1	58000	56500
57	2	1	1	1	1					16,00	14,75	20,25	18,75	23,75	23,25	2	56000	54500
58	1					1	2	4	21	23,00	14,95	28,00	18,25	35,00	32,25	1	91500	89500

59	1					1	1	2	16	22,50	18,00	26,75	21,50	33,50	32,25	1	102000	97500
60	1					1	2	5	15	15,00	12,10	19,50	15,75	24,50	23,50	1	118500	115000
61	1					1	2	4	9	16,75	14,25	21,50	18,25	27,00	24,75	1	116500	111000
62	2	1	4	2	4					15,75	14,50	20,25	18,75	23,75	23,00	1	70500	68000
63	1					1	2	5	13	16,25	13,75	20,50	17,25	25,75	23,50	1	77000	73500
64	2	1	1	2	3					16,25	15,00	20,50	19,00	24,00	22,50	1	60500	58500
65	1					1	2	7	8	17,25	13,75	21,75	17,25	27,25	25,25	1	112500	107000
66	2	1	1	1	1					16,50	15,25	21,00	19,50	24,75	24,25	2	54000	52000
67	1					1	2	6	15	14,50	12,10	18,75	15,75	23,50	22,75	1	116500	114000
68	1					1	2	6	6	17,00	14,50	22,00	18,75	27,50	25,50	1	110000	107500
69	2	1	1	2	3					16,75	15,50	21,00	19,50	24,75	22,50	2	52000	49500
70	1					1	2	6	17	26,75	23,00	26,00	22,25	32,50	30,00	1	100000	97500
71	2	1	3	2	4					14,50	13,50	19,00	17,75	22,25	22,00	2	50000	48500
72	1					1	1	1	13	16,75	14,25	22,25	19,00	27,75	27,00	1	87500	84000
73	2	1	1	2	6					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	19,50	2	50000	48500
74	2	1	4	2	4					16,00	14,75	20,75	19,25	24,50	23,25	1	79000	75000
75	1					1	2	4	15	14,50	12,10	19,25	16,00	24,00	23,25	1	87500	83500
76	1					1	1	1	6	16,25	13,50	21,25	17,75	26,50	26,25	1	85500	82000
77	1					1	2	5	4	14,25	12,10	18,50	15,75	23,25	21,00	1	104000	100500
78	1					1	2	4	11	15,00	12,10	19,25	15,50	24,00	22,75	1	110000	106500

79	1					1	1	2	22	15,75	13,25	20,00	16,75	25,00	23,75	1	93500	90000
80	1					1	2	5	2	15,15	12,75	19,50	16,50	24,50	22,50	1	102000	97500
81	1					1	2	7	4	14,00	12,10	21,00	18,25	26,25	24,75	1	104000	100000
82	1					1	1	1	20	22,50	14,50	25,50	16,50	32,00	29,50	1	85500	82500
83	1					1	2	4	15	15,25	12,10	19,75	15,75	24,75	22,75	1	104000	101000
84	2	1	1	1	1					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	22,25	2	54000	52000
85	1					1	2	4	15	14,25	12,10	18,50	15,75	23,25	23,00	1	98000	93500
86	2	1	1	2	3					16,50	15,25	21,00	19,50	24,75	23,50	1	62500	60000
87	1					1	2	4	15	14,50	12,10	19,00	15,75	23,75	23,50	1	91500	88500
88	2	1	2	2	4					15,50	14,25	20,25	18,50	23,75	22,00	1	70500	68000
89	2	1	4	2	4					15,25	14,00	20,50	18,75	24,00	23,25	1	54000	52500
90	1					1	1	1	3	18,00	14,50	22,25	18,00	27,75	25,75	1	75000	73500
91	2	1	1	2	5					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	22,25	2	50000	47500
92	2	1	4	2	5					15,75	14,50	20,75	19,00	24,50	22,75	2	50000	47500
93	1					1	1	1	6	16,00	13,50	21,50	18,25	27,00	26,50	1	75000	71500
94	1					1	2	4	13	17,00	14,25	24,00	20,00	30,00	28,50	1	104000	99500
95	1					1	1	1	15	14,25	12,10	20,00	17,00	25,00	24,50	1	100000	98000
96	2	1	4	2	2					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,00	1	81000	77000
97	2	1	2	2	5					14,50	13,50	18,75	17,50	22,00	19,75	1	58000	56500
98	2	1	3	2	4					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,00	1	83000	81000

99	1					1	1	1	17	23,00	19,50	27,50	23,25	34,50	31,75	1	81000	79000
100	1					1	2	7	21	25,00	16,25	25,00	16,25	31,25	28,75	1	93500	90500
101	2	1	3	1	1					14,75	13,75	19,25	18,00	22,50	20,75	1	62500	60500
102	1					1	2	4	11	14,50	12,10	18,75	15,75	23,50	21,25	1	118500	114500
103	2	1	3	1	1					14,50	13,50	21,00	19,50	24,75	22,50	2	50000	48500
104	2	1	1	1	1					15,25	14,00	19,75	18,25	23,25	21,25	2	58000	56500
105	1					1	2	4	15	14,75	12,10	19,25	15,75	24,00	21,50	1	116500	113000
106	1					1	1	2	13	18,75	15,75	23,00	19,25	28,75	28,00	1	73000	71000
107	1					1	2	4	16	21,00	16,75	25,50	20,25	32,00	32,00	1	79000	77000
108	2	1	1	1	1					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	20,25	2	50000	49000
109	1					1	2	6	6	17,00	14,25	23,75	20,00	29,75	27,25	1	116500	112500
110	2	1	1	1	1					16,25	15,00	20,50	19,00	24,00	22,75	2	52000	49500
111	1					1	2	4	8	18,25	14,50	22,50	18,00	28,25	28,00	1	106000	102500
112	1					1	2	4	22	23,00	19,50	27,25	23,00	34,00	31,00	1	85500	82500
113	1					1	1	2	6	18,75	15,75	23,00	19,25	28,75	26,00	1	91500	88000
114	2	1	1	2	3					14,25	13,25	19,00	17,75	22,25	20,25	1	56000	54000
115	1					1	2	6	15	14,50	12,10	19,50	16,25	24,50	23,25	1	110000	106500
116	2	1	1	2	3					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	20,00	1	70500	69000
117	1					1	1	1	4	14,75	12,10	22,00	18,00	27,50	26,50	1	95500	92500
118	2	1	1	1	1					14,75	13,75	19,25	18,00	22,50	22,25	3	46000	44000

119	1					1	2	6	4	15,00	12,10	22,25	18,00	27,75	27,75	1	91500	87500
120	2	1	2	2	4					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,25	2	56000	54500
121	1					1	1	1	13	21,50	18,00	25,75	21,50	32,25	29,25	1	83000	79000
122	2	1	2	3	9					15,25	14,00	19,50	18,00	23,00	22,50	1	64500	62000
123	1					1	1	2	4	15,25	12,10	19,75	15,75	24,75	24,50	1	79000	76000
124	2	1	3	2	6					14,00	13,00	19,00	17,75	22,25	20,50	2	54000	52500
125	2	1	2	3	9					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	21,50	1	75000	72000
126	2	1	1	2	7					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	21,75	1	81000	78000
127	1					1	2	7	22	22,50	19,00	25,75	21,75	32,25	32,00	1	120500	115500
128	2	1	1	1	1					14,25	13,25	19,50	18,25	23,00	21,25	2	52000	49500
129	2	1	1	2	4					14,50	13,50	19,50	18,25	23,00	21,50	1	79000	77500
130	2	1	1	2	3					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	20,75	1	54000	52000
131	2	1	3	1	1					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	19,75	2	50000	47500
132	1					1	2	4	15	15,75	12,10	20,25	15,50	25,25	24,00	1	73000	71500
133	2	1	1	1	1					16,50	15,30	20,25	18,75	23,75	21,75	2	58000	56000
134	2	1	1	2	3					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,25	1	75000	73500
135	1					1	1	1	17	24,00	20,25	25,50	21,50	32,00	31,00	1	98000	93500
136	2	1	1	2	4					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	20,50	2	52000	50000
137	1					1	1	2	17	24,25	20,50	25,00	21,25	31,25	31,00	1	102000	97000
138	2	1	3	1	1					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,75	2	50000	48000

139	2	1	1	1	1					14,50	13,50	18,75	17,50	22,00	21,00	2	56000	54000
140	2	1	1	1	1					14,25	13,25	19,50	18,25	23,00	21,00	1	66500	65000
141	1					1	2	4	4	14,75	12,10	19,50	16,00	24,50	23,25	1	118500	113000
142	1					1	1	2	22	17,00	14,25	21,50	18,00	27,00	26,25	1	98000	95000
143	2	1	3	2	6					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	21,25	1	83000	79000
144	1					1	1	1	4	14,25	12,10	19,50	16,50	24,50	23,00	1	102000	99000
145	1					1	1	2	17	24,00	20,25	25,50	21,50	32,00	31,75	1	75000	72500
146	1					1	2	7	22	17,25	14,50	22,50	19,00	28,25	25,50	1	75000	73500
147	2	1	1	2	6					16,25	15,00	20,75	19,25	24,50	22,25	1	58000	56500
148	2	1	1	1	1					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	20,00	2	54000	51500
149	1					1	2	4	15	14,25	12,10	18,50	15,75	23,25	21,50	1	100000	96500
150	2	1	2	3	8					14,75	13,75	20,25	19,00	23,75	23,00	1	66500	64000
151	2	1	1	1	1					15,50	14,25	20,00	18,50	23,50	21,75	2	50000	47500
152	2	1	2	3	8					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,00	1	77000	74500
153	1					1	2	7	8	16,50	13,25	24,00	19,25	30,00	29,50	1	110000	106500
154	2	1	1	1	1					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	21,75	2	54000	51500
155	2	1	1	2	6					14,25	13,25	20,25	18,75	23,75	22,50	2	56000	54500
156	2	1	1	1	1					14,50	13,50	18,75	17,50	22,00	21,25	2	50000	48500
157	1					1	2	4	11	14,25	12,10	18,75	16,00	23,50	21,50	1	112500	108500
158	1					1	1	2	9	17,75	15,00	21,75	18,50	27,25	24,50	1	98000	94500

159	2	1	2	2	6					15,75	14,50	20,00	18,50	23,50	23,25	2	54000	53000
160	2	1	1	1	1					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	22,75	2	52000	50000
161	1					1	2	4	15	14,75	12,10	20,25	16,50	25,25	24,25	1	120500	115500
162	1					1	1	1	13	17,50	14,75	22,25	18,75	27,75	27,75	1	91500	89000
163	2	1	4	1	1					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	20,00	3	43500	41500
164	1					1	3	9	8	17,25	13,75	21,50	17,25	27,00	26,00	1	104000	101500
165	2	1	1	1	1					14,75	13,75	19,25	18,00	22,50	21,00	2	50000	48500
166	2	1	2	2	5					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	20,25	1	52000	50500
167	2	1	2	1	1					13,75	12,75	20,25	18,75	23,75	21,50	3	41500	40500
168	1					1	3	9	5	18,00	14,50	22,25	18,00	27,75	26,75	1	110000	107000
169	1					1	3	9	2	14,75	12,50	19,00	16,00	23,75	23,50	1	125000	121500
170	1					1	2	4	4	14,00	12,10	19,25	16,75	24,00	21,75	1	75000	72500
171	1					1	3	9	21	24,75	16,25	25,75	17,00	32,25	31,50	1	100000	95500
172	1					1	1	1	4	14,75	12,10	20,75	17,00	26,00	25,50	1	85500	82500
173	1					1	3	9	8	20,00	16,00	24,50	19,50	30,75	28,50	1	116500	112000
174	1					1	3	9	4	14,00	12,10	18,25	15,75	24,75	22,25	1	125000	121500
175	2	1	1	1	1					14,75	13,75	19,50	18,25	23,00	21,25	2	0	0
176	2	1	3	2	6					13,50	12,50	17,75	16,50	20,75	19,00	1	77000	75000
177	2	1	1	3	8					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	22,50	1	58000	56500
178	2	1	1	3	9					14,75	13,75	19,50	18,25	23,00	20,75	1	60500	58000

179	2	1	2	1	1					18,00	16,75	20,50	19,00	24,00	21,50	2	58000	56000
180	2	1	3	2	2					15,75	14,50	19,75	18,25	23,25	21,00	2	58000	56500
181	1					1	2	4	15	15,25	12,10	19,75	15,75	24,75	23,25	1	114500	111500
182	2	1	1	2	4					14,50	13,50	20,50	19,00	24,00	23,25	2	50000	47500
183	2	1	4	1	1					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	21,50	2	56000	54500
184	2	1	2	3	9					14,25	13,25	19,00	17,75	22,25	21,25	1	81000	79000
185	1					1	1	1	22	22,00	18,50	27,00	22,75	33,75	32,50	1	91500	88000
186	2	1	3	2	2					14,25	13,25	20,50	19,00	24,00	22,75	2	52000	50500
187	2	1	1	2	3					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	21,25	1	73000	71500
188	1					1	1	2	13	17,50	14,75	21,75	18,25	27,25	26,00	1	85500	81500
189	1					1	2	6	13	17,00	14,25	21,50	18,00	27,00	26,75	1	93500	91500
190	1					1	1	2	6	20,00	17,00	24,25	20,50	30,25	27,50	1	83000	81000
191	2	1	1	3	9					14,75	13,75	19,25	18,00	22,50	20,25	1	60500	59000
192	2	1	1	3	9					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	22,00	1	70500	68000
193	2	1	4	1	1					15,75	14,50	20,25	18,75	23,75	23,75	2	54000	52000
194	2	1	1	2	4					14,50	13,50	18,75	17,50	22,00	20,75	2	50000	48500
195	1					1	3	9	6	16,25	13,75	20,50	17,25	25,75	24,50	1	100000	96000
196	2	1	1	3	9					16,00	14,75	20,50	19,00	24,00	22,75	1	81000	78000
197	1					1	2	7	11	14,25	12,10	18,75	16,00	23,50	23,00	1	114500	112000
198	2	1	3	2	3					13,50	12,50	17,75	16,50	20,75	18,75	2	58000	56000

199	2	1	2	2	3					14,75	13,75	20,50	19,00	24,00	23,75	2	52000	50000
200	1					1	1	1	17	26,00	22,00	25,00	21,25	31,25	28,25	1	89500	86500
201	2	1	1	2	4					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	20,50	1	70500	69000
202	2	1	2	2	3					15,50	14,25	19,75	18,25	23,25	22,50	2	56000	54500
203	2	1	1	1	1					16,25	15,00	20,75	19,25	24,50	22,50	2	58000	56500
204	2	1	3	2	3					21,00	19,50	20,50	19,00	24,00	24,00	1	79000	75500
205	2	1	1	3	8					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	21,00	1	60500	58000
206	1					1	1	2	4	14,25	12,10	18,75	16,00	23,50	21,25	1	75000	71500
207	2	1	1	3	9					15,25	14,00	19,25	17,75	22,50	22,25	1	54000	52000
208	2	1	1	1	1					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	20,00	2	52000	50500
209	2	1	1	2	4					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	21,25	1	62500	59500
210	1					1	2	4	22	17,00	14,25	21,75	18,25	27,25	25,25	1	104000	99500
211	2	1	2	1	1					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	21,50	2	58000	55000
212	2	1	4	2	3					14,00	13,00	18,75	17,50	22,00	21,00	1	54000	52000
213	2	1	2	1	1					13,75	12,75	18,00	16,75	21,25	20,50	2	56000	53500
214	2	1	1	3	9					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	20,25	1	58000	56000
215	2	1	1	2	3					14,75	13,75	19,50	18,25	23,00	21,25	1	54000	52500
216	2	1	4	2	2					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	21,75	1	64500	62500
217	1					1	3	9	22	18,75	15,75	23,00	19,25	28,75	27,25	1	93500	91000
218	1					1	3	9	11	15,00	12,10	19,75	16,00	24,75	22,50	1	112500	108500

219	2	1	1	3	8					14,75	13,75	19,75	18,50	23,25	21,50	1	52000	50500
220	2	1	3	2	3					14,00	13,00	20,25	18,75	23,75	22,75	1	70500	67500
221	2	1	1	3	8					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	22,50	1	77000	73500
222	1					1	1	2	13	17,50	14,75	22,00	18,50	27,50	25,25	1	100000	97000
223	2	1	1	2	4					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	21,00	2	56000	54000
224	1					1	2	7	4	14,75	12,10	19,00	15,50	23,75	22,75	1	122500	118000
225	2	1	2	3	8					13,25	12,25	17,50	16,25	20,50	18,75	1	64500	61500
226	1					1	1	1	4	15,00	12,10	19,75	16,00	24,75	22,50	1	79000	76500
227	2	1	1	2	6					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	21,50	2	54000	51500
228	2	1	1	2	5					15,75	14,50	20,00	18,50	23,50	22,75	1	52000	49500
229	2	1	4	2	5					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	21,25	1	62500	61000
230	2	1	1	1	1					15,50	13,25	20,50	17,50	24,00	22,75	3	58000	56500
231	2	1	1	3	8					14,50	13,50	18,75	17,50	22,00	21,25	1	64500	62500
232	2	1	2	2	5					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	21,25	1	75000	73000
233	2	1	4	1	1					15,75	14,50	20,50	18,75	24,00	21,75	2	58000	55500
234	2	1	2	2	6					15,00	14,00	19,75	18,50	23,25	21,75	1	83000	80000
235	2	1	4	2	2					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	19,75	2	54000	52000
236	1					1	1	2	22	15,75	13,25	21,00	17,75	26,25	23,75	1	75000	72000
237	2	1	1	2	1					16,75	15,50	20,75	19,25	24,50	23,00	1	56000	53500
238	1					1	1	2	20	24,00	15,60	28,00	18,25	35,00	34,75	1	85500	82000

239	2	1	1	2	3					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	19,50	2	52000	50500
240	2	1	2	3	9					15,00	14,00	19,00	17,75	22,25	20,00	1	81000	78000
241	2	1	1	3	9					15,00	14,00	20,50	19,25	24,00	24,00	1	60500	59000
242	2	1	2	2	3					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	21,50	1	56000	54000
243	2	1	4	2	3					14,00	13,00	18,50	17,25	21,75	21,75	1	83000	80500
244	2	1	2	3	8					15,75	14,50	20,25	18,75	23,75	22,50	1	77000	73500
245	2	1	1	3	8					15,25	14,00	19,00	17,50	22,25	20,00	1	52000	50000
246	1					1	2	4	15	14,50	12,10	19,00	15,75	23,75	21,75	1	118500	115500
247	2	1	4	2	3					14,25	13,25	18,50	17,25	21,75	21,75	2	52000	50500
248	2	1	1	2	3					16,75	15,50	21,00	19,50	24,75	23,75	1	64500	63000
249	2	1	1	3	9					14,25	13,25	18,25	17,00	21,50	20,75	1	60500	59000
250	2	1	1	3	9					15,00	14,00	20,00	18,75	23,50	21,75	1	75000	73000
251	1					1	1	1	17	25,75	21,75	26,00	22,00	32,50	30,00	1	75000	72000
252	1					1	2	4	13	16,00	13,50	21,50	18,25	27,00	24,50	1	118500	115500
253	2	1	1	3	9					14,75	13,75	18,75	17,50	22,00	20,75	1	81000	79500
254	1					1	1	2	13	17,50	14,75	22,50	19,00	28,25	25,75	1	87500	85000
255	2	1	2	2	4					16,50	15,25	20,75	19,25	24,50	23,75	1	54000	52000
256	2	1	1	2	4					13,00	12,10	18,25	17,00	21,50	20,25	1	60500	58000
257	2	1	1	2	4					14,00	13,00	20,25	18,75	23,75	22,50	1	77000	74000
258	2	1	1	2	4					13,50	12,50	18,00	16,75	21,25	20,00	1	66500	64000

259	1					1	1	2	17	25,00	21,25	25,50	21,75	32,00	28,75	1	73000	70000
260	1					1	3	9	8	16,50	13,25	20,50	16,50	25,75	23,50	1	91500	88500
261	1					0	3	9	4	14,75	12,10	19,00	15,50	23,75	22,75	1	98000	93500
262	2	1	1	2	4					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	22,25	1	62500	60000
263	2	1	1	2	3					12,50	12,10	16,75	16,25	19,75	18,75	1	60500	58500
264	2	1	4	2	3					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	20,75	2	58000	56500
265	2	1	1	1	1					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	20,50	2	54000	51500
266	1					1	3	9	8	17,25	14,00	21,50	17,50	27,00	25,50	1	83000	81000
267	2	1	1	2	3					13,00	12,10	18,25	17,00	21,50	21,25	2	58000	56500
268	1					1	1	1	13	16,25	13,75	21,25	18,00	26,50	26,00	1	85500	83500
269	2	1	1	3	9					14,50	13,50	19,25	18,00	22,50	21,75	1	54000	51500
270	1					1	3	9	8	18,00	14,50	25,75	20,75	32,25	31,00	1	114500	109000
271	2	1	2	3	9					13,50	12,50	18,00	16,75	21,25	20,50	1	77000	75000
272	1					1	4	9	8	16,50	13,00	21,25	16,75	26,50	24,75	1	131000	127500
273	2	1	1	2	3					14,25	13,25	19,25	18,00	22,50	21,50	2	50000	47500
274	1					1	3	9	8	17,25	14,00	21,50	17,50	27,00	27,00	1	108000	103500
275	2	1	2	1	1					21,00	19,50	20,50	19,00	24,00	22,50	2	54000	51500
276	1					1	2	7	4	15,00	12,10	19,25	15,50	24,00	23,00	1	114500	110500
277	1					1	3	9	11	14,75	12,10	19,00	15,50	23,75	23,00	1	83000	80000
278	2	1	1	3	9					13,00	12,10	17,75	16,50	20,75	19,00	1	79000	76000

279	2	1	2	1	1					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	22,00	2	58000	55500
280	2	1	1	3	8					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	19,25	1	75000	72000
281	2	1	4	2	2					14,00	13,00	18,25	17,00	21,50	20,25	1	70500	67000
282	1					1	2	6	15	14,75	12,10	22,25	18,25	27,75	25,50	1	81000	78000
283	1					1	3	9	8	16,50	13,25	22,00	17,75	27,50	26,50	1	93500	91000
284	1					1	3	9	2	14,00	12,10	18,75	16,25	23,50	21,50	1	98000	94000
285	2	1	2	1	1					17,50	16,25	21,00	19,50	24,75	24,75	2	52000	50500
286	1					0	3	9	5	17,00	13,50	21,25	17,00	26,50	26,25	1	122500	116500
287	2	1	4	2	4					15,75	14,50	21,00	19,25	24,75	24,00	1	79000	77000
288	1					1	3	9	21	25,75	16,75	25,00	16,25	31,25	30,75	1	100000	97000
289	2	1	2	1	1					15,00	14,00	19,25	18,00	22,50	22,25	4	50000	48000
290	2	1	4	2	3					15,50	14,25	19,50	18,00	23,00	22,25	2	50000	48000
291	1					1	1	1	6	17,00	14,25	21,25	17,75	26,50	25,75	1	89500	87000
292	2	1	1	2	4					14,50	13,50	19,00	17,75	22,25	20,75	2	58000	55500
293	1					1	3	9	6	15,00	12,75	20,75	17,75	26,00	23,50	1	102000	100000
294	2	1	1	2	4					14,25	13,25	18,75	17,50	22,00	21,25	2	50000	48000
295	2	1	1	1	1					14,50	13,50	19,00	17,75	22,25	22,25	2	50000	48000
296	2	1	1	2	5					16,00	14,75	21,50	19,75	25,25	25,25	1	73000	70500
297	1					1	3	9	8	15,25	12,25	20,00	16,00	25,00	24,25	1	91500	88500
298	1					1	2	6	4	14,25	12,10	18,50	15,75	23,25	21,50	1	110000	106000

299	2	1	1	2	5					14,25	13,25	19,75	18,25	23,25	21,50	1	62500	59500
300	1					1	1	1	17	25,25	21,25	26,25	22,00	32,75	30,75	1	81000	78500
301	2	1	2	2	5					18,00	16,75	21,00	19,50	24,75	24,25	1	75000	73000
302	2	1	1	2	4					16,00	14,75	21,00	19,25	24,75	24,00	1	75000	71500
303	1					1	1	2	4	14,75	12,10	19,25	15,75	24,00	23,50	1	87500	85500
304	2	1	4	2	2					14,25	13,25	20,00	18,50	23,50	21,50	1	75000	72000
305	1					1	1	1	16	24,00	19,25	27,00	21,75	33,75	33,50	1	89500	87000
306	2	1	1	3	9					15,75	14,50	20,00	18,50	23,50	23,00	1	75000	71500
307	1					1	2	4	6	14,00	12,10	19,25	16,75	24,00	22,50	1	98000	96000
308	2	1	2	1	1					13,50	12,50	17,75	16,50	20,75	20,25	2	56000	54500
309	2	1	4	2	4					14,00	13,00	18,75	17,50	22,00	20,75	2	54000	52000
310	2	1	1	3	9					14,75	13,75	19,00	17,75	22,25	22,25	1	56000	54000
311	1					1	1	1	22	19,00	16,00	23,75	20,00	29,75	27,75	1	102000	98000
312	1					1	2	4	6	15,00	12,75	19,50	16,50	24,50	23,50	1	114500	109500
313	2	1	1	2	5					15,00	14,00	19,50	18,25	23,00	22,00	1	62500	59500
314	1					1	1	1	20	25,00	16,25	25,00	16,25	31,25	28,50	1	89500	85500
315	2	1	1	3	8					15,50	14,25	19,75	18,25	23,25	21,50	1	77000	73500
316	2	1	1	2	6					14,25	13,25	20,75	19,25	24,50	24,25	1	70500	68000
317	1					1	3	9	22	18,00	15,25	22,50	19,00	28,25	27,75	1	112500	109500
318	1					1	3	9	4	15,50	12,10	19,75	15,50	24,75	22,25	1	122500	119500

319	1					1	3	9	5	16,25	13,00	16,25	13,00	23,50	23,25	1	122500	117000
320	1					1	3	9	21	23,00	14,95	23,00	15,00	28,75	27,25	1	120500	115000
321	1					1	3	9	4	14,75	12,10	16,00	13,25	23,50	23,25	1	87500	83500
322	1					1	1	2	9	18,75	15,75	18,75	15,75	23,50	23,50	1	79000	76000
323	2	1	2	2	5					19,50	18,00	19,50	18,00	23,00	21,00	1	77000	74500
324	2	1	1	3	8					14,50	13,50	17,00	15,75	20,00	18,50	1	68500	65500
325	1					1	3	9	8	17,25	13,75	17,25	13,75	25,75	24,50	1	110000	105500
326	2	1	3	2	7					14,00	13,00	16,00	14,75	18,75	18,50	1	83000	80500
327	1					1	1	1	13	16,00	13,50	16,00	13,50	22,50	20,75	1	91500	87500
328	1					1	2	4	15	14,50	12,10	17,00	14,25	24,25	23,75	1	81000	78000
329	1					1	3	9	4	16,00	12,10	16,00	12,00	22,75	21,25	1	106000	101000
330	2	1	4	2	3					15,00	14,00	16,50	15,50	19,50	18,25	1	73000	70000
331	1					1	3	9	8	14,75	12,10	16,25	13,25	24,75	22,50	1	93500	90500
332	2	1	2	3	8					21,75	20,00	21,75	20,00	25,50	23,25	1	64500	62500
333	2	1	4	2	4					14,25	13,25	16,75	15,50	19,75	18,50	1	75000	73000
334	2	1	2	1	1					22,00	20,25	21,00	19,25	24,75	23,75	2	54000	51500
335	1					1	3	9	8	15,00	12,10	16,25	13,00	24,75	22,25	1	102000	99000
336	2	1	1	2	4					14,00	13,00	16,00	14,75	18,75	17,75	1	56000	53500