

T-07-2003

**L'emploi dans les entreprises d'économie  
sociale du secteur du loisir et  
du tourisme social**

Synthèse du séminaire du 4 avril 2003-07-23  
*par Luce Proulx et Jocelyne Rouleau*

Sous la direction de Louis Jolin, Michel Nolin  
et Sonia Vaillancourt

Août 2003

ISBN: 2-89276-307-X

---

Note sur les auteurs :

**Luce Proulx** est professionnelle de recherche pour l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). Elle est également chargée de cours à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) au département d'études urbaines et touristiques.

**Jocelyne Rouleau** est étudiante à la Maîtrise en gestion et planification du tourisme de l'UQÀM.

## PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC

---

Comme son nom l'indique bien, l'**Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale** mise sur le partenariat pour la recherche, la formation et la diffusion. La diffusion fait appel à une diversité de moyens et d'outils, l'un de ceux-ci étant des cahiers, généralement appelés « documents de travail » (*working papers*). Si ces cahiers constituent d'humbles instruments, ils nous apparaissent bien adaptés pour favoriser une diffusion rapide destinée à alimenter la discussion et l'échange entre chercheurs et partenaires du milieu. À cette fin, nous proposons trois catégories de cahier :

- des **cahiers de recherche - série R** - (couleur *rouille*) qui rendent compte de résultats de recherches menées en partenariat;
- des **cahiers de transfert - série T** - (couleur *sauge*) qui tirent de ces recherches des contenus pour la formation et pour le renouvellement des pratiques, des formes d'interventions ou encore des façons de faire;
- des **cahiers d'interventions - série I** - (couleur *jaune*) qui constituent des prises de position ou des avis formulés par des partenaires du milieu ou des chercheurs. Ces interventions, s'appuyant par ailleurs souvent sur des travaux de recherche, peuvent viser soit à influencer des politiques, mesures et orientations de différents acteurs intervenant en économie sociale, soit à faire connaître des orientations stratégiques dans un domaine donné; elles peuvent aussi constituer une prise de position ou une opinion dans un débat traversant ce mouvement.

Si l'économie sociale fournit le fil conducteur de nos activités, le domaine couvert est relativement large puisqu'il inclut aussi bien des thématiques à dominante économique que sociales : le développement local, le développement durable, le maintien en emploi et l'insertion par l'emploi, les services aux personnes, le logement communautaire et social, le tourisme social et les initiatives chez les autochtones et les groupes ethniques. Les questions liées à l'évaluation sociale et aux comparaisons internationales, pour ne citer que celles-là, intéressent tous les secteurs identifiés précédemment.

L'économie sociale repose non seulement sur une économie plurielle (formes marchandes, non marchandes et non monétaires) mais vise également un élargissement de notre compréhension de l'économie et par la suite un renouvellement de nos pratiques sociales et nos interventions dans le domaine du développement économique et social. Enfin, en raison des interfaces que l'économie sociale entretient avec le secteur privé et le secteur public, l'intérêt des questions traitées dans nos cahiers déborde le seul secteur de l'économie sociale pour atteindre l'ensemble de la société civile.

On comprendra que les textes publiés dans les Cahiers de l'ARUC en économie sociale sont la responsabilité exclusive des auteurs et n'engagent que ceux-ci. Les textes sont disponibles sur le site WEB de l'ARUC en économie sociale à l'adresse suivante : [www.aruc-es.uqam.ca](http://www.aruc-es.uqam.ca).

Jean-Marc Fontan  
Codirecteur

Nancy Neamtan  
Codirectrice



## Table des matières

---

<b>Liste des figures et des tableaux.....</b>	<b>v</b>
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>v</i>
<b>Liste des abréviations, des sigles et des acronymes .....</b>	<b>vii</b>
<b>Sommaire exécutif.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Le portrait de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social : synthèse des données.....</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Introduction.....</i>	<i>2</i>
1.2 <i>Les caractéristiques des emplois et des travailleurs.....</i>	<i>5</i>
1.2.1 <i>Portrait des travailleurs.....</i>	<i>5</i>
1.2.2 <i>Composition des emplois .....</i>	<i>5</i>
1.2.3 <i>Ancienneté.....</i>	<i>7</i>
1.2.4 <i>Taux de syndicalisation .....</i>	<i>8</i>
1.3 <i>Les conditions d'emploi .....</i>	<i>8</i>
1.3.1 <i>Régime d'emploi.....</i>	<i>8</i>
1.3.2 <i>Rémunération et augmentation salariale.....</i>	<i>13</i>
1.3.3 <i>Rémunération variable .....</i>	<i>16</i>
1.3.4 <i>Temps supplémentaire .....</i>	<i>16</i>
1.3.5 <i>Avantages sociaux .....</i>	<i>17</i>
1.3.6 <i>Un mot sur la Loi sur les normes du travail .....</i>	<i>18</i>
1.3.7 <i>Formation et perfectionnement .....</i>	<i>20</i>
1.3.8 <i>Promotion .....</i>	<i>21</i>
1.4 <i>Les rapports de travail.....</i>	<i>22</i>
1.4.1 <i>Processus de décision .....</i>	<i>22</i>
1.4.2 <i>Rapport avec les bénévoles .....</i>	<i>22</i>
1.4.3 <i>Évaluation et gratification des employés.....</i>	<i>23</i>

1.4.4	<i>Satisfaction et insatisfaction face à l'emploi</i> .....	24
1.5	<i>Conclusion de la recherche</i> .....	24
1.6	<i>Bibliographie</i> .....	26
1.7	<i>Remerciements</i> .....	29
<b>2.</b>	<b>Compte rendu du séminaire de réflexion sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social</b> .....	<b>31</b>
2.1	<i>Introduction à la journée</i> .....	31
2.2	<i>Portrait des caractéristiques et des conditions d'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social</i> .....	32
2.2.1	<i>Vidéo de l'exposé de Louis Jean en date du 23 octobre 2001</i> .....	32
2.2.2	<i>Présentation de Louis Jolin, coresponsable du Chantier loisir et tourisme social, ARUC-ÉS et de Luce Proulx, professionnelle de recherche, ARUC-ÉS</i> .....	33
2.2.3	<i>Trois témoignages</i> .....	33
2.2.3.1	<i>Intervention de Jacques Perreault, directeur général, Auberges de jeunesse du Saint-Laurent</i> .....	33
2.2.3.2	<i>Intervention de Richard Venes, conseiller syndical, Fédération du personnel de loisir, de la culture et du communautaire, CSQ</i> .....	34
2.2.3.3	<i>Intervention de Jocelyne Nadeau, coordonnatrice, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir</i> .....	36
2.2.4	<i>Échanges</i> .....	37
2.3	<i>Impacts et incidences sur la qualité de l'offre de service et le développement des entreprises par Raymond Sauvé, directeur général, Centre de villégiature Jouvence</i> .....	41
2.4	<i>Les défis et enjeux pour le secteur du loisir et tourisme social</i> .....	44
2.4.1	<i>Intervention de Luc Fournier, vice-président exécutif et directeur général, Regroupement des événements majeurs internationaux</i> .....	44
2.4.2	<i>Intervention de Jean Lortie, président, Fédération de commerce, CSN</i> .....	45
2.4.3	<i>Intervention de Robert Rodrigue, directeur général, Mouvement québécois des camps familiaux</i> .....	46
2.4.4	<i>Échanges</i> .....	48

---

2.5	<i>Synthèse de la journée par Lynn O’Cain, agente de développement en économie sociale, ECOF-CDEC de Trois-Rivières.....</i>	48
2.6	<i>Mot de la fin .....</i>	50
	<b>Conclusion .....</b>	<b>52</b>

### **Liste des annexes**

<i>Annexe I:</i>	<i>Programme du séminaire.....</i>	55
<i>Annexe II:</i>	<i>Liste des participants au séminaire.....</i>	59
<i>Annexe III:</i>	<i>Présentation de l'ARUC-ÉS.....</i>	63
<i>Annexe IV:</i>	<i>Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS.....</i>	69





## Liste des figures et des tableaux

---

### Liste des tableaux

Répartition des actions bénévoles et des heures de bénévolat selon le type d'organisme, bénévoles canadiens de 15 ans et plus, 2000.....	9
Intervalles des salaires annuels moyens par catégorie professionnelle.....	14



---

## Liste des abréviations, des sigles et des acronymes

---

ARUC-ÉS :	Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
CAP :	Chantier d'activités partenariales
CLÉ :	Centre local d'emploi
CPE :	Centre de la petite enfance
CQL :	Conseil québécois du loisir
CQRHT :	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
CSMO-ÉSAC :	Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire
CSN :	Confédération des syndicats nationaux
CSQ :	Centrale des syndicats du Québec
FQCCL :	Fédération québécoise des centres communautaires de loisir
GÉRIS :	Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale
OBNL :	Organisme à but non lucratif
UQÀM :	Université du Québec à Montréal
UQTR :	Université du Québec à Trois-Rivières



---

## Sommaire exécutif

---

Ce sommaire présente les faits saillants sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social lesquels sont tirés des résultats de la synthèse des données actuelles, conjugués aux réflexions et connaissances des participants présents au séminaire du 4 avril.

Les emplois et les travailleurs présentent certaines **particularités**, notamment :

- prédominance des femmes et des jeunes âgés de moins de 35 ans;
- forte majorité d'employés dans les fonctions « de première ligne », lesquelles sont occupées principalement par des jeunes, relativement scolarisés, mais pas nécessairement avec une formation pertinente à l'emploi;
- importance du caractère temporaire de l'emploi, touchant davantage les femmes et les jeunes de moins de 25 ans;
- stabilité et appartenance plus grande à l'organisation chez les cadres supérieurs;
- faible niveau de syndicalisation.

Le **taux de roulement** est important au niveau du personnel de première ligne :

- en raison des salaires relativement bas, du caractère temporaire des emplois et du peu d'ouverture ou d'opportunités d'avancement dans les organisations;
- a un effet négatif sur les coûts de formation, la continuité des pratiques et la transmission des valeurs;
- mais favorise le renouvellement du dynamisme et de la créativité dans l'entreprise d'une part et assure une concordance, dans certaines entreprises, du profil des employés avec celui de la clientèle, d'autre part.

Les responsabilités reliées à l'**emploi d'animateur** sont de plus en plus lourdes en raison :

- de l'aspect relationnel des emplois;
- de la gestion des demandes et besoins socio-affectifs des enfants;
- du nombre d'heures de travail supérieur aux heures réellement rétribuées;
- des horaires de travail.

Le **recrutement** est difficile et certains besoins ne sont pas comblés; on note particulièrement :

- le manque de garçons dans les emplois d'animation;
- l'incapacité d'attirer les meilleurs candidats à cause des bas salaires offerts;
- l'attrait d'une rémunération supérieure offerte aux garçons dans certains autres emplois (travaux manuels en construction ou en aménagement paysager ...);
- le caractère temporaire des emplois;
- le peu de possibilités d'avancement.

Le niveau des **salaires** est bas et les écarts sont appréciables; on remarque :

- l'existence de clauses discriminatoires dans la *Loi sur les normes du travail* qui autorisent une pratique salariale préjudiciable auprès de certains travailleurs;
- des écarts pouvant atteindre 40% à 54% avec les secteurs hautement subventionnés (les Centres de la petite enfance, (CPE)) ou les municipalités);
- les cadres supérieurs et les professionnels sont ceux qui enregistrent les plus grands écarts salariaux face à leur vis-à-vis des secteurs public et privé à but lucratif;
- la syndicalisation ne contribue pas à bonifier les salaires, mais accroît, par contre, les avantages sociaux.

En ce qui a trait à la **formation**, on constate notamment :

- des budgets relativement restreints et l'absence de plans formels de formation dans la plupart des organisations;
- des contenus non adaptés aux réalités des organismes communautaires;
- des besoins de formation continue pour les animateurs, surtout quant à l'aspect relationnel avec les enfants;
- des besoins de formation pour les administrateurs bénévoles des conseils d'administration portant sur la gouvernance, le droit et les relations de travail;
- des besoins de formation pour le personnel qui soutient et encadre les bénévoles.

Les causes principales de la **syndicalisation** dans les organisations d'économie sociale en loisir et en tourisme social sont :

- un climat de travail difficile;
- le fait pour les employés de ne pas être consultés dans les prises de décision et de ne pas pouvoir exprimer leurs opinions;
- des relations mal définies ou conflictuelles avec les bénévoles.

La **façon de faire du syndicalisme** se caractérise par :

- une approche douce et feutrée de la part des syndicats;
- une attitude générale de collaboration et d'ouverture entre les parties;
- des revendications réalistes en fonction de la capacité de payer de la partie patronale et des propositions de solutions originales et viables.

L'instauration de la **gestion participative** semble un élément de plus en plus requis; elle :

- répond à la volonté du personnel de s'impliquer dans le processus décisionnel, particulièrement dans leur sphère d'activités;
- permet l'amélioration des conditions de travail;
- est conditionnelle à la circulation régulière d'information et à la transparence de l'administration;
- mais rencontre des réticences auprès des membres des conseils d'administration, peu familiers avec les règles de cette pratique.

L'importance du **bénévolat** dans le secteur crée une dynamique spécifique; on doit tenir compte particulièrement :

- des attentes et besoins des bénévoles;
- de la présence de salariés issus des militants bénévoles, ce qui est surtout vrai chez les cadres, et des répercussions de celle-ci sur la question de l'appartenance et du « ralliement » à la cause;
- de la compréhension des rôles des bénévoles et de ceux des salariés.

Les **motifs** qui incitent le personnel à demeurer dans le réseau :

- un climat de travail enrichissant;
- le sentiment d'être utile et l'expérience de vie qu'apporte le travail;
- la qualité des organismes et de leur culture d'entreprise;
- le partage des valeurs par une équipe;
- la flexibilité du milieu et l'autonomie dans les tâches.

Certaines **actions** ou situations se sont avérées bénéfiques à l'organisation du travail dans le secteur, principalement :

- des conditions financières saines;
- une formation adaptée au taux de roulement élevé;
- la reconnaissance et la valorisation des emplois;
- des choix ciblés lors du recrutement en fonction de manières d'être chez les candidats;
- la mise en place de comités de travail favorisant la prise de décision du « bas vers le haut » et de comités de relation de travail pour régler les conflits;
- une culture d'entreprise de générosité et de solidarité;
- des mesures innovatrices comme une caisse collective de congés de maladie;
- l'écriture claire des contrats de travail.

D'autres **pistes de solutions** ont été proposées et méritent d'être étudiées davantage :

- mobilité, voire échange, de personnel entre les organisations;
- délégation de certains mandats à de petites entreprises spécialisées;
- utilisation des nouvelles technologies pour faciliter la circulation de l'information;
- à l'image des CPE, mobilisation du secteur pour mener des luttes utiles à la reconnaissance de l'économie sociale et à l'amélioration des conditions de financement.



---

## Introduction

---

Ce document présente les résultats d'une démarche de réflexion entreprise par le Chantier d'activités partenariales (CAP)<sup>1</sup> en loisir et tourisme social, l'une des composantes de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)<sup>2</sup>, cherchant à améliorer les connaissances sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et tourisme social. Une démarche motivée par la volonté d'alimenter la présentation du secteur de l'économie sociale en loisir et tourisme social lors du *Forum sur l'emploi en loisir* prévu en automne 2003. Pour atteindre l'objectif visé, une méthodologie en deux étapes a été préconisée : une synthèse des données actuelles sur la question et un séminaire réunissant des acteurs de ce secteur, tenu à Pointe-du-Lac, le 4 avril 2003. En d'autres termes, une méthodologie qui conjugue les résultats d'études et de données existantes avec l'expérience terrain d'intervenants.

Le texte est divisé en deux parties. La première partie de l'ouvrage est consacrée à la présentation intégrale des résultats de la recherche documentaire laquelle trace le portrait de l'emploi, des conditions d'emploi et des rapports de travail qui prévalent dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social. En deuxième partie sont relatées les communications et les discussions ayant eu cours durant le séminaire « *Réflexion sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social* ». Un séminaire sur invitations, réunissant 29 participants du milieu associatif du loisir et du tourisme social de différentes régions du Québec. Les participants étaient invités à discuter et à réfléchir sur les caractéristiques et les conditions d'emplois dans ces entreprises, sur leurs impacts sur l'offre de services et le développement des entreprises ainsi que sur les défis et les enjeux pour l'avenir.

---

<sup>1</sup> Le CAP loisir et tourisme social est dirigé conjointement par Louis Jolin, professeur au département d'études urbaines et touristiques à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et par Sonia Vaillancourt, coordonnatrice au développement au Conseil québécois du loisir (CQL). Michel Nolin, professeur au département des sciences du loisir et de la communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières participe aussi à la coordination du CAP.

<sup>2</sup> L'ARUC-ÉS et ses CAP sont présentés de façon plus complète à l'annexe III

# **1. Le portrait de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social : synthèse des données**

*par Luce Proulx, professionnelle de recherche, UQÀM*

---

## **1.1 Introduction**

Les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social oeuvrent dans des secteurs variés — camps de vacances, festivals, centres communautaires, auberges de jeunesse...— et auprès de clientèles diversifiées. Malgré cette variété, certaines caractéristiques communes se dégagent et furent identifiées lors d'un premier séminaire organisé par l'ARUC-ÉS le 23 octobre 2001<sup>3</sup>. Il s'agit de :

- l'importance des bénévoles;
- l'entrepreneuriat collectif impliquant les usagers et les citoyens;
- la gestion d'une propriété immobilière souvent importante;
- la confrontation à une concurrence du secteur privé à but lucratif et des organismes publics engagés dans le loisir;
- la dimension éducative des programmes d'activités;
- la participation au développement local;
- le financement difficile en raison du désengagement de l'État, du caractère saisonnier de certaines activités et de la vulnérabilité face aux changements climatiques et au contexte politique, notamment pour les entreprises touristiques.

De notre revue de littérature, d'autres particularités sont apparues, lesquelles s'ajoutent à la première liste pour influencer directement sur le fonctionnement et le développement de ces entreprises :

- les entreprises sont gérées par un conseil d'administration impliquant principalement des bénévoles;
- leur taille est généralement petite, définie par le nombre d'employés, avec une nette majorité d'entreprises comptant moins de 10 employés à temps plein ou, moins de 20 employés, en tenant compte des emplois temporaires et à temps partiel;
- plus de la moitié ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000\$;
- elles sont majoritairement subventionnées et les revenus de subventions peuvent atteindre plus de 38% des revenus totaux;

---

<sup>3</sup> Huot, Geneviève, 2002, Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social, pp. 6-7

- près de 50% enregistrent une masse salariale de moins de 250 000\$, n'étant donc pas assujetties à la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, communément appelée « Loi du 1% »;
- la plupart ne sont pas syndiquées;
- une grande majorité n'a pas de service ou de personnel affecté exclusivement à la gestion des ressources humaines.

À la lumière de ces caractéristiques, l'objet de la présente étude est d'établir le portrait de la réalité de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social à partir d'une synthèse des données disponibles. Il s'agit de cerner les caractéristiques des emplois et des travailleurs, des conditions d'emploi qui prévalent dans ce milieu et des rapports de travail.

Ce rapport repose donc sur l'analyse et l'interprétation de l'information secondaire : études, rapports d'enquêtes, données statistiques. C'est auprès de sources diverses qu'a été réalisée la recherche de la documentation.

- Ministères et organismes gouvernementaux
  - Commission des normes du travail
  - Institut de la statistique du Québec
  - Ministère de la Culture et des Communications
  - Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
  - Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
  - Ministère du Travail
  - Secrétariat au loisir et au sport
  - Statistique Canada
- Comités sectoriels de la main-d'oeuvre
  - Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
  - Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC)
- Groupes de recherche
  - Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)
  - Collectif de recherche sur les occupations
  - Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS)
  - Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques
- Organismes associatifs
  - Association des camps du Québec
  - Chantier de l'économie sociale
  - Fédération du commerce, CSN

- Fédération québécoise des organismes locaux de tourisme
- Mouvement québécois des camps familiaux
- Regroupement Loisir Québec

Des bases de données d'enquêtes réalisées par certaines de ces organisations ont même été mises à notre disposition afin de procéder à de nouvelles analyses statistiques, lesquelles ont permis d'isoler les coopératives et les organismes à but non lucratif (OBNL) des secteurs du loisir et du tourisme. Il s'agit des données des enquêtes réalisées par le Groupe DBSF, pour le compte du CQRHT, sur la rémunération et sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie touristique et des données de l'étude de Sylvain Bourdon du Collectif de recherche sur les occupations. Par conséquent, lorsqu'il est fait mention de ces études dans notre ouvrage, nous faisons référence aux résultats de ces nouvelles analyses.

Il convient de mentionner certaines difficultés méthodologiques rencontrées lors de cette recherche.

- La première étant l'impossibilité de distinguer les entreprises d'économie sociale de l'ensemble des OBNL. Nous avançons, cependant, l'hypothèse que ces derniers présentent les mêmes caractéristiques et sont sujets aux mêmes contraintes financières et opérationnelles que les entreprises d'économie sociale, malgré le fait que certains OBNL ne fonctionnent pas selon un processus démocratique ou ne produisent pas de biens ou de services. Parallèlement, se pose la difficulté d'isoler parmi les entreprises touristiques celles oeuvrant spécifiquement dans le secteur du tourisme social.
- Les analyses statistiques et les enquêtes consultées reposent souvent sur de petits échantillons et les résultats ne sont pas toujours significatifs. Il est possible de dégager certaines tendances tout en restant prudent dans les interprétations.
- Mettre en relation de nombreuses études présentant des définitions et des méthodologies différentes rend la comparaison et l'appréhension des tendances difficiles.

## **1.2 Les caractéristiques des emplois et des travailleurs**

### **1.2.1 *Portrait des travailleurs***

#### *Genre, âge et scolarisation*

L'ensemble des documents consultés fait état de la prédominance de l'emploi féminin dans les entreprises d'économie sociale en loisir et en tourisme social, avec des proportions variant autour de 60%. Une réalité différente de l'entreprise privée à but lucratif.<sup>4</sup>

Ce sont principalement de jeunes travailleurs âgés de moins de 35 ans, avec une forte présence d'individus de 25 ans et moins, qui composent la majorité de la main-d'œuvre. Parmi ceux-ci, les femmes sont plus nombreuses. Lorsque seuls les emplois permanents sont considérés, la proportion des salariés âgés entre 26 et 45 ans est, cependant, plus élevée.

Malgré une forte représentation des employés ayant une scolarisation de niveau secondaire (complétée ou non), les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social peuvent compter sur une main-d'œuvre relativement scolarisée où plus du tiers des salariés ont des diplômes de niveau collégial ou universitaire. Les employés de moins de 25 ans apparaissent les plus scolarisés.

### **1.2.2 *Composition des emplois***

Globalement, les emplois peuvent être divisés en 5 grandes catégories :

- gestionnaire/cadre : directeur, directeur adjoint de niveau supérieur et intermédiaire;
- professionnel : superviseur ou coordonnateur;
- technicien : agent de promotion, agent de développement, responsable des commandites;
- personnel de bureau : commis, secrétaire, entretien;
- personnel de première ligne, soit celui qui livre directement au client le produit ou le service : animateur, guide, préposé.

---

<sup>4</sup> McMullen et Schellenberg, 2002, Mapping the Non-profit Sector, pp. 34-36

Nous observons une nette prédominance des employés de première ligne dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme, lesquels sont suivis du personnel de bureau et des techniciens. Les gestionnaires représentent en moyenne 14% des effectifs des organisations. Tandis que les professionnels voient leur présence varier de 14 à 21% selon les études consultées.

Il est possible de tracer un profil des travailleurs — selon le genre, l'âge et la scolarité — pour chaque catégorie professionnelle.

- Le personnel de première ligne est plus jeune, en majorité âgé de moins de 25 ans, et plusieurs détiennent un diplôme d'études universitaires malgré une plus forte représentation des niveaux collégial et secondaire;
- Les hommes sont légèrement plus nombreux dans les postes de direction, majoritairement âgés de plus de 40 ans, avec une scolarisation de niveau universitaire de premier ou deuxième cycle;
- On compte plus de femmes parmi le personnel de bureau, les professionnels et les techniciens, fonctions occupées généralement par des personnes d'âge moyen de 26 à 45 ans. Tandis que les professionnels sont davantage gradués des universités, le personnel de bureau et les techniciens, quant à eux, sont diplômés du secondaire ou du collégial.

L'enquête sur la satisfaction de la main-d'oeuvre<sup>5</sup> réalisée par le Groupe DSBF soulève la question d'une formation appropriée au domaine d'emploi. Pour les postes de gestion et de supervision, il apparaît que la majorité des entreprises peut compter sur des salariés ayant une formation pertinente à l'emploi. Une situation inverse pour le personnel de première ligne. Par ailleurs, il importe de souligner qu'entre 10 et 15 % des organismes répondants dépendent d'un personnel n'ayant aucune formation apparentée à l'emploi.

---

<sup>5</sup> Groupe DSBF, 2002, Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie du tourisme

### 1.2.3 Ancienneté

La lecture des données liées à l'ancienneté laisse croire à une certaine stabilité de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme. Effectivement, environ 50% des salariés sont à l'emploi de l'organisation depuis 3 à 10 ans. De plus, le roulement de personnel présente peu ou aucune difficulté aux yeux de près de 75% des gestionnaires.<sup>6</sup>

Parallèlement, il existe une proportion importante d'employés ayant moins de deux ans, voire moins d'un an d'ancienneté au sein de leur organisme. Ce sont principalement les employés de première ligne, les techniciens, le personnel de bureau et certaines catégories de professionnels — coordonnateur, chef. Doit-on comprendre que certaines fonctions sont plus affectées par un roulement de personnel ou encore qu'une période de recrutement a été conduite par une poussée de nouveaux emplois? D'un côté, certains rapports soulèvent la problématique du taux de roulement, notamment chez le personnel de base. À titre d'exemple, dans les camps de vacances, les moniteurs et les chefs de camps restent en moyenne 2 ans; le personnel de cuisine, 3 ans; et 80% des secrétaires changent d'emploi après 5 ans.<sup>7</sup> D'un autre côté, le niveau d'emploi dans le secteur de « l'information, de la culture et des loisirs » au Québec a effectivement augmenté et ce, de 15% entre 1998 et 2001.<sup>8</sup> <sup>9</sup> Nous pouvons donc conclure que ces deux facteurs expliquent, en partie, cette présence de nouveaux arrivants.

Les cadres supérieurs se différencient des autres catégories professionnelles d'une part, par leur niveau d'ancienneté et, d'autre part, en regard à leur appartenance à l'organisation. Dans le premier cas, ils comptent, en grande majorité, plus de six années à l'emploi de l'entreprise et constituent la masse des salariés ayant à leur actif plus de 11 ans d'ancienneté. Dans le second cas, ils enregistrent des proportions plus élevées, avec les professionnels, à avoir eu un lien avec l'organisation avant l'emploi. Auraient-ils d'abord œuvré comme bénévole? Questionnement qu'aucune étude consultée nous permet de

---

<sup>6</sup> Groupe DBSF, 2002, Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie du tourisme

<sup>7</sup> Groupe DBSF, Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Annexes au rapport final, p. 145

<sup>8</sup> Gouv. du Québec, 2002, Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec, 2002-2006, tableau p. 44

<sup>9</sup> Les statistiques du travail au Québec sont présentées en regard des types d'industrie et des secteurs d'activités. Le secteur tertiaire compte 12 industries, dont celle de « l'information, de la culture et des loisirs ».

répondre avec certitude. Sauf que les bénévoles sont nombreux à considérer le bénévolat comme un moyen d'acquérir des compétences utiles et d'intégrer le marché du travail. D'ailleurs, une proportion moyenne de 15% de bénévoles, voire 25% chez les 15 à 24 ans, auraient obtenu un emploi suite à leur activité bénévole.<sup>10</sup>

#### **1.2.4 Taux de syndicalisation**

Les emplois dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et tourisme social sont caractérisés par un très faible niveau de syndicalisation. Avec des proportions variables selon les études, nous pouvons affirmer que moins de 15% des entreprises sont syndiquées. Une valeur nettement inférieure au taux de présence syndicale dans le secteur de « l'information, de la culture et des loisirs » au Québec évalué à 33,3% en 2001.<sup>11 12</sup>

Aucun lien significatif n'est apparu entre la syndicalisation et la taille de l'entreprise — en termes de chiffre d'affaires, de masse salariale ou de nombre de travailleurs. La petitesse des échantillons des données disponibles peut expliquer cet état de fait. Par contre, si vous êtes une petite entreprise avec un chiffre d'affaires et une masse salariale annuels inférieurs à 500 000\$, vous risquez peu d'être syndiquée.

### **1.3 Les conditions d'emploi**

#### **1.3.1 Régime d'emploi**

Considérant l'ensemble des ressources humaines, les salariés constituent une minorité par rapport au travail des bénévoles. À titre indicatif, on comptait, en 2000, 135 000 bénévoles dans le milieu du loisir associatif comparativement à 5 000 emplois à temps plein.<sup>13</sup> Un ratio de 27 bénévoles pour un employé temps plein.

---

<sup>10</sup> Hall, Michael H. et coll, 2001, Canadiens dévoués, Canadiens engagés, p. 40

<sup>11</sup> Girard, Michel, 2002, La présence syndicale au Québec, bilan de l'année 2001, tableau 2, p. 6

<sup>12</sup> L'étude du taux de syndicalisation au Québec compare 15 secteurs d'activité dont celui de « l'Information, culture et loisirs »

<sup>13</sup> Formation des bénévoles et du personnel, condition essentielle de réussite, in L'économie sociale en mouvement, cahier d'information, juillet-août 2000, p.3



L'usage des bénévoles comme force de travail n'est pas propre au secteur du loisir et du tourisme social. Toutefois, c'est le secteur de la « culture, des arts et des loisirs » qui enregistre de plus fortes proportions d'actions bénévoles et d'heures de bénévolat.

**Répartition des actions bénévoles et des heures de bénévolat selon le type d'organisme, bénévoles canadiens de 15 ans et plus, 2000**

Type d'organisme	Actions bénévoles %	Heures de bénévolat %
Culture, arts et loisirs	23	26
Services sociaux	20	20
Organismes religieux	14	16
Éducation et recherche	13	11
Santé	13	9
Autres	17	17

Source : Statistique Canada, *Canadiens dévoués, Canadiens engagés*, pp. 46-47

L'enquête réalisée pour le CSMO-ESAC révèle que 93,9% des entreprises du secteur du « loisir et récréotourisme » avaient recours à des bénévoles en l'an 2000.<sup>14</sup> Leur nombre varie cependant selon la taille de l'entreprise — les bénévoles sont moins nombreux dans les grandes organisations — et le domaine d'activité. À titre d'exemple, dans le secteur des fêtes et festivals, le ratio « bénévoles versus employés temps plein » peut atteindre 80 pour 1.<sup>15</sup>

Eu égard au régime d'emploi, les emplois rémunérés peuvent être divisés en trois grandes catégories: permanent temps plein, permanent temps partiel et temporaire. Le terme « permanent » réfère aux emplois de plus de 40 semaines par année et, habituellement, à contrat indéterminé, tandis que le personnel temporaire travaille sous contrat à durée déterminée — occasionnel, saisonnier, pigiste, contractuel, stagiaire. Alors que la semaine de 35 heures et plus départage le « temps plein » du « temps partiel ».

Le travail permanent à temps plein est le fait de la majorité des employés rémunérés dans les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme — sauf lorsque sont comptabilisés les emplois des entreprises à forte saisonnalité — avec des semaines de travail comptant

<sup>14</sup> Groupe DBSF, 2000, *Économie sociale et action communautaire, Esquisse d'un portrait sectoriel*

<sup>15</sup> Groupe DBSF, 1996, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Annexes au rapport final*, p. 95

principalement 35 heures mais pouvant atteindre 40 heures. Cependant, la part des emplois temporaires et permanents à temps partiel reste importante avec une représentation plus élevée que dans les secteurs public et privé à but lucratif.<sup>16</sup>

Le caractère temporaire de l'emploi est plus présent dans le secteur de la « culture, loisir et associations » que dans les autres secteurs de l'économie sociale.<sup>17 18</sup> Dans plusieurs entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme, ce statut temporaire va jusqu'à surclasser le « temps partiel ».<sup>19</sup> C'est le cas notamment des organismes nationaux de loisir et de sport où 17,6% du personnel est temporaire comparativement à 11,8% qui le sont à temps partiel<sup>20</sup>, des offices de tourisme où ces proportions atteignent respectivement 50% versus 15,2%<sup>21</sup> et des théâtres d'été avec 57% contre 21,8%.<sup>22</sup> Les données tirées de l'enquête du Collectif de recherche sur les occupations<sup>23</sup> montrent l'importance de ce régime d'emploi: plus de 36% des travailleurs ont des contrats de travail de moins d'un an dont 28% sont moins de 6 mois. Un mode de travail qui semble toucher en plus grand nombre les femmes et les jeunes de moins de 25 ans.

Deux raisons expliquent, du moins en partie, l'importance du travail temporaire dans les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social: le caractère saisonnier de certaines activités et la nécessité de recourir à des programmes d'employabilité, offerts par les gouvernements, pour l'embauche de personnel. Effectivement, certaines entreprises, principalement du secteur touristique — camps de vacances, camps familiaux, événements/festivals, bureaux d'information touristique —, ont des besoins importants de main-d'œuvre pour une période précise comme l'été. Cette main-d'œuvre dite « saisonnière » représente, dans certain cas, plus de 85% de l'ensemble des ressources

---

<sup>16</sup> McMullen et Schellenberg, 2003, Job qualité in non-profit organisations, p.19

<sup>17</sup> Mc Mullen et Schellenberg, *ibid*, p. 16

<sup>18</sup> Dans cette étude, les organisations à but non lucratif sont regroupées en trois grandes catégories: « culture, loisir et associations », « santé, éducation et services sociaux », « autres ». Dans la catégorie « culture, loisir et associations » sont inclus les organismes de la culture et des loisirs, les groupes philanthropiques et les associations professionnelles et commerciales.

<sup>19</sup> Groupe DBSF, 2002, Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie du tourisme

<sup>20</sup> Regroupement loisir Québec, 2001, Rapport d'enquête salariale interne des organismes nationaux de loisir et de sport, p.4

<sup>21</sup> Guindon, Jean, 1997, Les offices de tourisme du Québec: enquête par sondage auprès des membres, p.17

<sup>22</sup> Groupe DBSF, 1996, Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Annexes au rapport final, p.23

<sup>23</sup> Bourdon, Sylvain et coll., 2001, Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois

humaines rémunérées de l'entreprise. Un ratio moyen d'environ 9 emplois saisonniers pour un emploi permanent. Malheureusement, peu d'études tracent le portrait spécifique de cette main-d'œuvre plutôt noyée parmi les nombreuses statistiques. En s'inspirant d'un rapport français<sup>24</sup>, le travail saisonnier peut être classé selon trois groupes : « *les professionnels du tourisme saisonnier, les pluriactifs ou multisalariés locaux qui cumulent, à côté de leur activité touristique, une deuxième activité non liée au tourisme (agricole, artisanale, commerçante) et les jeunes en insertion incluant les étudiants* ». Ils représenteraient respectivement 20%, 20% et 60% de l'ensemble des travailleurs saisonniers. Les saisonniers européens sont plus souvent des femmes et des salariés beaucoup plus jeunes que les travailleurs permanents. Ils sont également moins souvent à temps partiel que les permanents, un constat à vérifier auprès des entreprises québécoises.

Quant aux programmes d'employabilité, l'enquête du CSMO-ESAC révèle que 37,3% des entreprises du secteur de l'économie sociale en « loisir et récréotourisme » en font usage.<sup>25</sup> Il peut s'agir de programmes de stages, d'emplois d'été pour étudiant ou de programmes de réinsertion à l'emploi et de lutte contre la pauvreté. Ces sources de revenus représentent parfois jusqu'à 11% des revenus totaux d'une organisation. Selon les données du Collectif de recherche sur les occupations, 19% des employés rémunérés des organisations en loisir et tourisme le sont par ces programmes gouvernementaux.<sup>26</sup> Une proportion très variable selon le type d'entreprise et le secteur d'activité — 2,8% pour les événements culturels<sup>27</sup>, près de 3% pour les musées<sup>28</sup> et environ 11% dans les camps familiaux<sup>29</sup> — où les organisations du domaine culturel apparaissent comme de moins grandes utilisatrices de ces programmes. Néanmoins, un recours abusif de cette main-d'œuvre peut s'avérer coûteux

---

<sup>24</sup> Le Pors, Anicet, 1999, Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme, p.8

<sup>25</sup> Groupe DBSF, 2000, Économie sociale et action communautaire, Esquisse d'un portrait sectoriel

<sup>26</sup> Bourdon, Sylvain et coll., 2001, Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaire québécois

<sup>27</sup> Gouv. du Québec, 2002, Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001, p.45

<sup>28</sup> Gouv. du Québec, 2002, Statistiques principales des musées soutenus par le ministère de la Culture et des Communications

<sup>29</sup> Les proportions pour les musées et les camps familiaux sont le résultat de calculs à partir de la masse salariale et de la part des programmes d'employabilité dans les revenus totaux. Elles représentent la proportion d'emplois à temps plein pour un an au salaire minimum.

pour une entreprise, notamment au niveau du recrutement, de la formation et d'une fuite d'un capital intangible, celui des compétences acquises durant le séjour par l'individu.

Nous ne pouvons passer sous silence la place des stagiaires comme ressources offrant compétences et expertise au sein de ces organismes. C'est plus de 70% des entreprises qui ont recours à des stagiaires<sup>30</sup>, lesquels sont en majorité non rémunérés. Généralement satisfaites du travail de ces derniers, près de 50% des entreprises les recrutent suite à leur stage.

Le personnel travaillant à temps partiel compte en moyenne près de 26% des salariés des entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et tourisme.<sup>31</sup> Une proportion, par contre, inférieure à la moyenne provinciale car 32,4% des travailleurs ayant un revenu d'emploi en 1995 dans le secteur des « arts, culture, sports et loisir » sont à temps partiel.<sup>32 33</sup> Un régime d'emploi qui semble davantage lié au secteur d'activité qu'au statut juridique de l'entreprise. La valeur moindre notée pour les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme trouve probablement une part d'explication dans la présence marquée des emplois temporaires.

Des rapports existent entre la catégorie professionnelle et le statut d'emploi :

- Le personnel de première ligne est plus nombreux à occuper des emplois temporaires, voire aussi rémunérés par des programmes d'employabilité, d'où le roulement plus élevés notés pour cette catégorie;
- Malgré une majorité de travailleurs à temps plein parmi le personnel de bureau et les techniciens, ces deux fonctions sont celles comptant le plus d'employés à temps partiel;

---

<sup>30</sup> Selon les résultats des enquêtes du CSMO et du Groupe DBSF sur la satisfaction de la main-d'œuvre.

<sup>31</sup> Veuillez noter que cette proportion est très variable selon les études consultées et selon le secteur d'activité. L'enquête salariale du Regroupement Loisir Québec révèle que les centres communautaires et les centres d'action bénévole comptent plus d'emplois à temps partiel que les ordres ou associations diverses.

<sup>32</sup> Gouv. du Québec, Population ayant un revenu d'emploi positif en 1995 selon le statut de travail, par sexe et par grande catégorie professionnelle, Québec, 1996.

<sup>33</sup> Dans ce document, l'Institut de la statistique Québec a divisé les professions selon 10 grandes catégories dont celle des « arts, culture, sports et loisirs ».

- Les postes de direction sont, dans une proportion plus grande, permanents et à temps plein. Parmi ceux-ci, les cadres supérieurs sont davantage touchés par une surcharge de travail, étant plus nombreux à travailler plus de 40 heures par semaine.

### **1.3.2 Rémunération et augmentation salariale**

Le portrait salarial des employés du secteur des entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme diffère selon les documents consultés aux fins de ce rapport. Nous pouvons avancer, toutefois, que le salaire moyen annuel, sans tenir compte des catégories professionnelles et des milieux d'intervention, oscille entre 27 000\$ et 33 000\$. Des valeurs inférieures au revenu moyen des travailleurs à temps plein au Québec en 1998 évalué à 34 571\$, mais supérieures à celui de 19 797\$ enregistré dans la grande catégorie professionnelle des « arts, culture, sport et loisirs ».<sup>34 35</sup>

La majorité des travailleurs, toutes catégories professionnelles confondues, voient leur salaire annuel varier entre 15 000\$ et 35 000\$. Il existe, par contre, des particularités en regard des différentes fonctions :

- les cadres supérieurs sont plus nombreux à gagner plus de 35 000\$;
- une plus grande part de professionnels profite d'un revenu variant entre 25 000\$ et 35 000\$, avec une proportion non négligeable entre 15 000\$ et 25 000\$;
- le salaire des techniciens et du personnel de bureau se situe en majorité entre 15 000\$ et 35 000\$;
- la forte majorité du personnel de première ligne gagne moins de 35 000\$ par année, avec une présence notable entre 15 000\$ et 25 000\$. On constate que ces derniers sont plus nombreux à gagner moins de 15 000\$ par année et, presque absent, avec le personnel de bureau, à jouir d'un revenu supérieur à 35 000\$.

---

<sup>34</sup> Gouv. du Québec, 1998, Revenu d'emploi des hommes et des femmes de 15 ans et plus gagnant un revenu selon certaines caractéristiques.

<sup>35</sup> Un résultat qui peut s'expliquer par l'existence d'une catégorie professionnelle «Gestion» où sont comptabilisées les revenus des cadres supérieurs et «autres cadres». Cette catégorie enregistre un revenu annuel moyen de 43 186\$.

À partir des données mises à notre disposition, nous avons calculé les salaires annuels moyens, minimal et maximal, par catégorie professionnelle pour en dégager un portrait. Toutefois, une prudence s'impose face à la valeur de ces chiffres et à une interprétation conclusive due aux difficultés méthodologiques citées en introduction.

Sans grande surprise, les salaires moyens sont plus élevés chez les cadres, tandis que le personnel de première ligne hérite des salaires les plus bas. En revanche, il est intéressant de noter que le salaire des cadres supérieurs est à peine deux fois plus élevé que celui du personnel de première ligne.

### Intervalles des salaires annuels moyens par catégorie professionnelle

Salaire moyen	Cadre supérieur	Cadre intermédiaire	Professionnel	Technicien	Personnel de bureau	Personnel de première ligne
Minimum	39 000	38 800	28 900	22 355	23 400	18 600
Maximum	43 000	43 000	30 500	28 500	23 600	23 600

Informations tirées de la base de données de l'enquête sur la satisfaction et du rapport d'enquête réalisé par le Regroupement Loisir Québec, données pour 2000.

Lorsque comparés aux moyennes provinciales selon les données disponibles, il apparaît clairement que les salaires des employés des entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme sont en deçà de ceux des secteurs public et privé réunis. En 1998, les cadres supérieurs et les « autres cadres » gagnaient des revenus moyens annuels de 67 801 \$ et 40 265 \$ respectivement.<sup>36</sup> Pour les professionnels, les techniciens et les employés de bureau québécois, les salaires moyens en l'an 2000 se situaient entre 42 995 \$ et 62 274 \$ pour les premiers, 30 261 \$ et 46 906 \$ pour les seconds et, 26 713 \$ et 34 921 \$ pour les derniers.<sup>37</sup>

L'analyse du taux horaire montre que celui-ci varie en moyenne entre 12,74 \$ et 15,71 \$. Selon l'étude canadienne de Kathryn McMullen et coll.<sup>38</sup>, l'écart médian du salaire horaire entre le tiers-secteur et les secteurs public et à but lucratif est environ de 2 à 4 \$ de moins de l'heure. Le secteur à but non lucratif de la « culture, des loisirs et des associations » est celui qui enregistre les taux horaires moyens les plus bas et ce, pour l'ensemble des

<sup>36</sup> Gouv. du Québec, 1998, Revenu d'emploi des hommes et des femmes de 15 ans et plus gagnant un revenu selon certaines caractéristiques

<sup>37</sup> Gouv. du Québec, Rémunération des salariés; état et évolution comparé, édition 2000

<sup>38</sup> McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2003, Job quality in non-profit organisations, pp. 28-34

catégories professionnelles mais cela est plus manifeste chez les professionnels. Ce sont d'ailleurs ces derniers, avec les gestionnaires, qui essuient les écarts salariaux les plus grands, pouvant atteindre de 15\$ à 17\$ l'heure.

On peut conclure de ces analyses que les salaires des employés du tiers-secteur en loisir et tourisme traînent de l'arrière et que les cadres supérieurs et les professionnels sont ceux qui subissent les plus grands préjudices salariaux.

Des liens s'établissent entre le salaire et les caractéristiques des travailleurs. Quoique la rémunération diffère peu selon le sexe, les femmes « cadres » comptent encore sur un traitement inférieur à celui des hommes. Par ailleurs, le niveau salarial est directement proportionnel à l'âge et à la scolarisation. Il apparaît, toutefois, dans certaines organisations, que les cadres et les professionnels âgés de 36 à 40 ans bénéficient d'une rétribution supérieure à celle des générations précédentes, laissant supposer l'arrivée d'une nouvelle cohorte de dirigeants. Cette observation est validée par l'analyse du salaire en lien avec l'ancienneté qui révèle que des cadres supérieurs comptant moins de cinq ans d'ancienneté, voire même deux ans, jouissent de revenus supérieurs à ceux en poste depuis plus longtemps.<sup>39</sup>

Finalement, le niveau de salaire est positivement corrélé à la taille de l'organisation déterminée par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires — ce qui est surtout vrai pour les postes cadres et professionnels — et à la complexité de la tâche définie par le nombre d'employés supervisés. Il est également plus élevé en milieu urbain. Quoiqu'ils n'apparaissent pas en relation avec la syndicalisation de l'entreprise dans la plupart des études consultées, les résultats du rapport d'enquête salariale des organismes nationaux de loisir et de sport laissent présumer que le personnel syndiqué pourrait jouir d'un traitement supérieur d'environ 25%.<sup>40</sup>

Les augmentations salariales dans notre secteur d'intérêt sont similaires à la moyenne québécoise qui se situe entre 0% et le taux d'inflation oscillant autour de 2% entre 1999 et

---

<sup>39</sup> Regroupement loisir Québec, Rapport d'enquête 2000, pp. 47-49

<sup>40</sup> Regroupement Loisir Québec, 2001, Rapport d'enquête salariale interne des organismes nationaux de loisir et de sport, p. 7

2000.<sup>41</sup> <sup>42</sup> Effectivement, la plupart des travailleurs ont perçu des augmentations de moins de 2%, voire 1% par année, en 2000. De la lecture de trois conventions collectives se dégage le fait que les employés syndiqués profiteraient d'augmentations salariales légèrement supérieures à celles observées dans les autres entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme.

### **1.3.3 Rémunération variable**

Selon l'étude canadienne de Kathryn McMullen et coll., seulement 23% des organisations du tiers-secteur, comparativement à 40% pour l'entreprise privée à but lucratif, offrent un système de rémunération variable à leurs employés.<sup>43</sup> Un pourcentage assez près des 27% observés des enquêtes québécoises auprès des organismes à but non lucratif des secteurs du loisir et du tourisme.<sup>44</sup>

Le type de rémunération variable le plus courant est la prime, laquelle peut être soit un montant fixé d'avance ou soit déterminée en fonction de l'atteinte d'objectifs. Outre celle-là, mentionnons les pourboires, la commission et le compte de dépenses.

Cette rémunération « incitative » apparaît d'abord comme un privilège accordé au personnel de gestion et de supervision, quoique 18% des entreprises la proposent aussi à leur personnel de première ligne. Ce sont, toutefois, les cadres supérieurs qui jouissent des plus hautes primes, commissions ou compte de dépenses.

### **1.3.4 Temps supplémentaire**

Le temps supplémentaire non payé est chose courante dans les entreprises d'économie sociale, voire davantage dans le secteur de la « culture, loisirs et associations ».<sup>45</sup> Cependant, son incidence est surtout en rapport avec la catégorie professionnelle plutôt qu'au secteur d'activité. Rappelons que les cadres et les professionnels sont plus enclins à

---

<sup>41</sup> Gouv. du Québec, 2000, *Rémunération des salariés, États et évolutions comparés 2000, Faits saillants*, p.9

<sup>42</sup> Le taux d'inflation au Québec était de 1,5% en 1999 pour atteindre 2,3% au cours des 9 premiers mois de l'année 2000. Entre 1997 et 2001, le taux moyen était de 1,8%. Cette dernière information est tirée du «Tableau comparatif – Population active et inflation, Institut de la statistique du Québec.»

<sup>43</sup> McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2003, *Job quality in non-profit organisations*, p. 35

<sup>44</sup> Résultat approximatif obtenu de la comparaison des données de l'enquête du Groupe DBSF sur la satisfaction de la main-d'œuvre et du Rapport d'enquête du Regroupement loisir Québec.

<sup>45</sup> McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, *ibid*, pp. 22-23



faire des heures supplémentaires qui, dans plus de 60% des cas, ne sont pas payées. Tandis que plus du tiers du personnel de bureau se verra rémunéré pour cette surcharge de travail, soit à taux simple ou à taux majoré. Dans tous les cas, par contre, les heures supplémentaires payées en « temps à reprendre » constituent une alternative acceptable pour 26% à 50% des employés.<sup>46</sup>

### 1.3.5 *Avantages sociaux*

Les entreprises d'économie sociale offrent autant d'avantages sociaux que l'entreprise privée à but lucratif. Les écarts s'établissent lorsqu'elles sont comparées aux organismes publics où les employés jouissent des meilleurs avantages.<sup>47</sup> Pour les entreprises d'économie sociale des secteurs du loisir et du tourisme, ces bénéfices ne sont pas offerts également à tous les employés. Un lien apparaît avec le régime d'emploi : ainsi, le personnel permanent à temps plein a accès à de meilleurs avantages sociaux. Aucune relation significative ne peut être établie, par contre, avec la catégorie professionnelle.

Les bénéfices marginaux les plus courants sont les vacances et congés payés, les assurances et le régime de pension.

- Plus de 80% des employés, toutes catégories confondues, profitent de vacances payées et, 60% à 75% de congés divers — fériés, sociaux, maladie, discrétionnaires, sans solde. Des congés, pour la plupart, prescrits dans la *Loi des normes du travail du Québec* — vacances, congés fériés et congés sociaux (maternité, parentaux, décès). Les proportions, non négligeables, des travailleurs n'ayant pas accès à ces bénéfices s'expliquent probablement par la présence de personnel temporaire et à temps partiel.
- En moyenne, 48% des travailleurs peuvent compter sur des assurances. Ce sont principalement les médicaments sur ordonnance, les frais d'hospitalisation, l'assistance médicale à l'étranger, les soins et traitements, l'assurance-vie et l'assurance invalidité qui sont offerts.
- Les régimes de pension, quant à eux, sont un privilège pour 30% à 40% des employés.

---

<sup>46</sup> Regroupement Loisir Québec, *Rapport d'enquête 2000*, p. 39

Les employés qui bénéficient d'autres avantages sont très marginaux — moins de 15%, toutes catégories professionnelles confondues. Il peut s'agir d'horaires de travail flexibles, de l'aide à la formation professionnelle, d'un horaire estival ou de la fermeture du bureau pendant les fêtes, d'une indemnité de kilométrage, etc.

C'est en rapport avec les avantages sociaux que la syndicalisation des organismes semble profitable aux employés. Cependant, ce sont préalablement les employés permanents qui sont couverts par ces mesures. Dans les conventions collectives consultées, nous avons relevé quelques exemples de bénéfices :

- des congés supplémentaires à la liste minimale prévue par la *Loi des normes du travail* — tels le 24 et le 31 décembre;
- les heures supplémentaires rémunérées;
- une meilleure reconnaissance de l'ancienneté avec un principe d'échelons préétablis — pouvant atteindre jusqu'à dix niveaux — qui déterminent la valeur des salaires, des indemnités de vacances et de la durée de celles-ci;
- de meilleures conditions pour les indemnités et la durée des vacances;
- les frais de déplacement;
- les primes de départ à la retraite;
- la semaine réduite de travail pour les pré-retraités;
- un tarif moins élevé pour l'utilisation des services par le travailleur et sa famille;
- etc.

Sur la question de la reconnaissance de l'ancienneté par des échelons, notons que, règle générale, seulement 30% des organismes comptent à leur actif un tel système.

### ***1.3.6 Un mot sur la Loi sur les normes du travail***

Nous ne pouvons passer sous silence certains articles de la *Loi et du Règlement sur les normes du travail*, lesquels touchent directement une part de la main-d'œuvre des entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social. Ils concernent le salaire minimum, la durée de la semaine de travail et le droit au congé annuel. Ils stipulent :

#### Article 2 du Règlement sur les normes du travail

---

<sup>47</sup> McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2003, Job quality in non-profit organisations, p. 38

« Le salaire minimum établi à la présente section ne s'applique pas aux salariés suivants :

1. l'étudiant employé dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel une colonie de vacances ou un organisme de loisirs;
2. le stagiaire dans un cadre de formation professionnelle reconnu par la loi;
3. ... »

#### Article 54 de la Loi sur les normes du travail

« Application de la durée de la semaine de travail

La durée de la semaine normale déterminée à l'article 52<sup>48</sup> ne s'applique pas aux salariés suivants :

1. (paragraphe abrogé);
  2. un étudiant employé dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs;
  3. Un cadre d'une entreprise;
- ... »

#### Article 77 de la Loi sur les normes du travail

« Personnes exemptées du congé

Les articles 66 à 76<sup>49</sup> ne s'appliquent pas aux personnes suivantes;

1. (paragraphe abrogé);
2. un étudiant employé dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs;
3. ...
7. un stagiaire dans le cadre d'un programme de formation professionnelle reconnu par une loi. »

Sans conteste, ces articles affectent d'abord le personnel de première ligne, lequel est composé d'une forte proportion de jeunes. Plusieurs sont des étudiants bénéficiant des programmes d'employabilité. Sous ces programmes, l'employeur doit garantir le salaire minimum en vigueur et respecter la semaine de 40 heures. Cependant, ce ne sont pas tous

<sup>48</sup> Art. 52 - Semaine de travail. Aux fins du calcul des heures supplémentaires, la semaine normale de travail est de 40 heures, sauf dans le cas où elle est fixée par règlement du gouvernement.

<sup>49</sup> Les articles 66 à 76 concernent le droit au congé annuel et l'ensemble des dispositions qui y sont relatives.

les étudiants qui semblent profiter de telles conditions car les moniteurs des camps interviewés pour le compte de l'Association des camps du Québec font état des semaines de 50 à 60 heures, des heures supplémentaires non payées et des gains horaires en deçà du salaire minimum.<sup>50</sup>

Depuis le 1<sup>er</sup> mai 2003, des changements majeurs ont été apportés à la Loi des normes du travail du Québec. Après lecture du projet de loi n° 143 — *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*<sup>51</sup> — rien ne laisse présumer que ces articles sont modifiés.

### **1.3.7 Formation et perfectionnement**

Une minorité d'organismes à but non lucratif possèdent d'une part, un service ou une personne s'occupant exclusivement de la gestion de la formation — moins de 15% — et, d'autre part, un plan formel de formation — moins de 35%. Même les entreprises assujetties à la *Loi du 1%* ne sont pas mieux outillées car 76% n'ont pas de service de gestion et 55%, de plan de formation. Quant au budget annuel alloué au perfectionnement, il est généralement maigre : 43,1% ont un budget inférieur à 2 500\$ et 22,4% comptent sur un montant variant entre 2 500\$ et 5 000\$. Notons que 12,1% n'ont aucune somme d'argent réservée à cette fin.<sup>52</sup>

Toutefois, plus de 80% des organismes en loisir et récréotourisme, indépendamment de leur taille, disent offrir des activités de perfectionnement pour tout leur personnel. Une proportion qui augmente à 93% dans le cas d'une formation dédiée aux employés de première ligne nouvellement à l'emploi. Plus de 85% des organismes assument la totalité des coûts de formation.<sup>53</sup> Cette proportion est de 100% pour les entreprises syndiquées, lesquelles remboursent généralement, en plus des frais de scolarité et de livres, les frais de déplacement et de séjour (si la formation est à l'extérieur), les repas, le salaire de la personne salariée si celle-ci était prévue à l'emploi ou les frais de garde d'enfant si la personne salariée n'est pas normalement au travail durant la période des cours. Dans

---

<sup>50</sup> Carmocom inc., 1997, *Perception et attentes à l'égard des camps*, p. 136

<sup>51</sup> Assemblée nationale, 2002, *Projet de loi n° 143, (2002, chapitre 80), Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*

<sup>52</sup> Données tirées des enquêtes du CSMO-ESAC et du Groupe DBSF sur la satisfaction de la main-d'oeuvre

certaines organisations, l'employé peut aussi bénéficier d'un congé sans solde ou être déchargé de son horaire de travail.<sup>54</sup>

Il existe deux types de formation : la formation initiale dispensée par les institutions d'enseignement et la formation sur mesure offerte par l'employeur ou l'association sectorielle ou régionale. À la lumière des différents documents consultés, les activités de formation sur mesure sont très usuelles. Il s'agit de formations spécifiques répondant aux exigences et caractéristiques du domaine d'intervention de l'entreprise. Elles concernent autant les employés de première ligne que les superviseurs et les employeurs.

Les sessions de formation consacrées aux employés de première ligne visent l'atteinte d'aptitudes et de connaissances utiles à la prestation de services à la clientèle. Celles-ci apparaissent comme des formations initiales plutôt que du perfectionnement continu. Au dire des moniteurs de camps de vacances interviewés, le contenu reste élémentaire et ne permet pas d'approfondir des sujets donnés, de perfectionner certaines habiletés et surtout d'évoluer avec l'expérience.<sup>55</sup>

### **1.3.8 Promotion**

Les possibilités d'avancement sont limitées dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et tourisme. Dans 75% des organismes, le personnel de gestion ne peut accéder à une fonction plus élevée. Cette proportion diminue à près de 60% pour le personnel de supervision et 55% chez les intervenants de première ligne.<sup>56</sup> Ce sont les entreprises de plus grandes tailles, comptant plus de sept employés, qui offrent davantage d'opportunités de promotion. Par ailleurs, les probabilités d'accéder à une position hiérarchique supérieure sont plus élevées pour le personnel de première ligne. Cependant, profitent-ils réellement de ce privilège? Leur taux de roulement ou leur faible niveau d'ancienneté sous-entendent qu'ils ne restent pas assez longtemps à l'emploi de l'entreprise pour en user.

---

<sup>53</sup> *ibid.*

<sup>54</sup> Informations tirées des conventions collectives consultées

<sup>55</sup> Carmocom Inc., *Rapport synthèse des entrevues auprès de campeurs et de moniteurs*, pp. 145-155

<sup>56</sup> Groupe DBSF, 2002, *Enquête sur la satisfaction de la main-d'oeuvre*

## 1.4 Les rapports de travail

### 1.4.1 *Processus de décision*

La gestion via un conseil d'administration élu suppose un processus décisionnel démocratique où les salariés peuvent être appelés à participer. Les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme sont gérées par un conseil d'administration composé à forte majorité de bénévoles dont la plupart sont des représentants des usagers. Seulement 22% des entreprises comptent un membre du personnel au sein de leur conseil d'administration et celui-ci représente en moyenne 2,5% de la composition du conseil.<sup>57</sup> Nous pouvons donc en conclure que les employés ont peu d'influence sur les décisions, situation qui peut mener éventuellement à une certaine insatisfaction face au travail. D'ailleurs, l'enquête auprès des moniteurs de camps de vacances souligne clairement la volonté des employés d'être davantage consultés dans les décisions et intégrés dans la gestion organisationnelle.<sup>58</sup>

Cette dernière étude soulève aussi l'existence probable, dans certaines organisations, de relations hiérarchisées, voire d'une gestion contrôlante par les supérieurs immédiats. Aux yeux des moniteurs, les rapports avec les chefs d'équipe s'établissent souvent selon cet ordre. Renaud Paquet et Jacques Boucher notent, cependant, que ce phénomène est surtout présent dans les organisations de plus grande taille.<sup>59</sup> Un sujet qui mérite d'être étudié davantage.

### 1.4.2 *Rapport avec les bénévoles*

Le personnel doit composer avec deux grands types de bénévoles — les administrateurs de l'organisation et ceux qui agissent comme acteurs dans les activités — avec qui il partage des rapports de travail variables mais habituellement fondés sur une complicité.

Les administrateurs, voire les membres du conseil d'administration, sont principalement en lien avec le cadre supérieur communément appelé le directeur général. Trop souvent,

---

<sup>57</sup> Groupe DBSF, 2000, Économie sociale et action communautaire, Esquisse d'un portrait sectoriel

<sup>58</sup> Carmocom Inc., Rapport synthèse des entrevues auprès de campeurs et de moniteurs, p. 141

<sup>59</sup> Paquet, Renaud et Jacques L. Boucher, 1999, Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail.

malheureusement, il existe chez ces premiers un manque de compréhension de la dynamique communautaire et de sa gouvernance. S'établissent alors des rapports de direction où les administrateurs bénévoles cherchent à régir la permanence. Une pratique qui serait moins courante, par contre, dans les organisations de plus grandes tailles où le personnel permanent jouit de plus de pouvoirs.<sup>60</sup>

Quant aux relations avec les bénévoles de soutien, les écarts culturels et organisationnels existants entre les deux groupes — l'un étant en situation de travail et l'autre en situation de loisir — peuvent être une source de tiraillement pour le personnel.<sup>61</sup> Également, vus par les bénévoles comme étant des partenaires, des agents de concertation et des conseillers, les travailleurs, dans une proportion de 66%, ne se sentent pas outillés pour jouer convenablement ce rôle de soutien.

### ***1.4.3 Évaluation et gratification des employés***

Les employés considèrent l'évaluation régulière du rendement comme importante. Ceci leur permet de mieux comprendre ce qu'on attend d'eux et des objectifs à atteindre et de connaître l'appréciation de leur employeur face à leur travail. Force est de constater que les gestionnaires semblent penser pareillement car plus de la moitié des entreprises procèdent annuellement à l'évaluation formelle de leurs employés, indépendamment de la catégorie professionnelle. Cet exercice est encore plus présent dans les entreprises de plus de sept employés.

Le soutien aux employés peut être aussi informel. Il s'agit surtout de marques d'appréciation et de « feedback » régulier face au travail accompli. En règle générale, les employés se sentent écoutés et encadrés dans leur travail. Cependant, dans certains milieux, la communication et les encouragements sont plus réservés et les employés ont le sentiment de n'être que des « bourreaux de travail ».<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Laboratoire en loisir et vie communautaire, 2002, Recherche sur le bénévolat en loisir auprès des bénévoles et des professionnels, document de présentation

<sup>61</sup> Laboratoire en loisir et vie communautaire, 2002, Consolider les relations et le soutien des professionnels à l'égard des bénévoles en loisir, art, sport et vie communautaire

<sup>62</sup> Carmocom Inc., Rapport synthèse des entrevues auprès de campeurs et de moniteurs, pp. 140

#### **1.4.4 Satisfaction et insatisfaction face à l'emploi<sup>63</sup>**

La majorité des employés se disent satisfaits de leur travail quoique le niveau de satisfaction est légèrement inférieur à celui observé dans les organismes publics et les entreprises privées à but lucratif.<sup>64</sup> Cette satisfaction semble liée à l'expérience de vie qu'apporte le travail, au sentiment de se sentir utile, au fait de jouir d'une certaine autonomie dans les tâches quotidiennes, au travail diversifié et au contact avec le public. Elle expliquerait le peu de difficulté qu'éprouvent les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme à motiver leurs employés et à recruter de la main-d'oeuvre.<sup>65</sup>

L'insatisfaction éprouvée résulte surtout de conditions de travail jugées discriminatoires ou ingrates : faible salaire, surcharge de travail, emploi non permanent, tâches et responsabilités mal définies, manque de ressources matérielles et humaines, perfectionnement soutenu déficient, manque de communication et, parfois, isolement dû à l'éloignement. D'ailleurs, les principales raisons des difficultés de recrutement, de roulement de personnel et de motivation énoncées par les employeurs concernent les conditions salariales peu attrayantes, le travail offert de façon temporaire et le peu d'opportunités d'avancement.<sup>66</sup>

### **1.5 Conclusion de la recherche**

Ce rapport de synthèse, malgré les contraintes méthodologiques rencontrées, trace le portrait de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social. Un portrait établi par la conjugaison des particularités de l'économie sociale d'une part, du secteur du loisir et du tourisme social, d'autre part. En découle une configuration particulière des caractéristiques des emplois et des travailleurs, des conditions de travail et des rapports de travail.

La prédominance des femmes et des jeunes scolarisés est un élément distinctif des travailleurs des entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social. Parmi les cinq

---

<sup>63</sup> Résultats provenant principalement de l'Enquête du Groupe DBSF sur la satisfaction de la main-d'oeuvre.

<sup>64</sup> McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2003, Job quality in non-profit organisations, tableau 17, pp. 43

<sup>65</sup> Groupe DBSF, 2002, Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'oeuvre dans l'industrie du tourisme

<sup>66</sup> *ibid.*



grandes catégories d'emplois identifiées dans ce secteur — cadre, professionnel, technicien, personnel de bureau et personnel de première ligne — le personnel de première ligne est le plus représenté, lequel est composé en plus grande proportion par des jeunes de moins de 25 ans. C'est d'ailleurs un emploi avec un taux de roulement non négligeable, comparativement aux postes de gestion comptant des niveaux d'ancienneté plus élevés.

Bien que les entreprises offrent majoritairement des emplois permanents à temps plein, l'incidence des emplois à temps partiel et, plus particulièrement, des emplois temporaires est à souligner. Ces derniers sont principalement des emplois sous programmes gouvernementaux d'employabilité et concernent davantage le personnel de première ligne. La rémunération de l'ensemble des travailleurs traîne de l'arrière comparativement aux moyennes provinciales des salaires annuels. Dans ce cas, les cadres et les professionnels sont les plus touchés. Très peu d'entreprises offrent une rémunération variable, des heures supplémentaires payées et des opportunités d'avancement. Par contre, l'offre de formation semble faire partie de leur culture organisationnelle.

Quant aux rapports de travail, peu d'employés sont impliqués dans les décisions. Par ailleurs, il semble exister une certaine hiérarchisation dans la structure organisationnelle, laquelle comprend les administrateurs bénévoles. Généralement, les employés des entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme sont satisfaits de leur travail. C'est en comparant leurs conditions de travail avec celles offertes à l'extérieur qu'apparaissent quelques insatisfactions.

Considérant les caractéristiques des entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social, il apparaît que les cadres supérieurs sont davantage touchés par une surcharge de travail vu le peu d'employés pour réaliser les différentes tâches et enregistrent les plus grands écarts salariaux face à leurs vis-à-vis des secteurs public et privé à but lucratif.

Le personnel temporaire est aussi pénalisé. En plus du caractère éphémère de l'emploi, il est souvent confiné à des fonctions de premier niveau, n'a pas accès à des bénéfices marginaux, même ceux prescrits par la *Loi des normes du travail*, n'est pas toujours couvert par les conventions collectives et sa formation est limitée au développement d'aptitudes et à l'acquisition de connaissances initiales.

Ce travail de recherche est une première démarche visant la compréhension de la réalité de l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et tourisme social. Il a permis de dégager certaines tendances, lesquelles devront être validées auprès des intervenants de ce milieu à l'aide d'enquêtes spécifiques et d'un plus grand échantillonnage. Ces études devraient considérer aussi la question des rapports de travail, sujet peu traité dans la documentation. Il faudrait également améliorer les connaissances sur les caractéristiques des emplois et des travailleurs saisonniers.

## 1.6 Bibliographie

- Assemblée nationale, 2002, Projet de loi n° 143, (2002, chapitre 80), Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives, Gouvernement du Québec, Québec, 29p.
- Bourdon, Sylvain et coll., 2001, Le travail et les conditions de travail dans le milieu communautaires québécois, Rapport de l'enquête 2000, Collectif de recherche sur les occupations, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 29p.
- Carmocom Inc., 1997, Perceptions et attentes à l'égard des camps, Enquête réalisée avec la collaboration de 13 camps accrédités, pour l'Association des camps du Québec, Montréal
- Chantier de l'économie sociale, 2000, Loisir et économie sociale, pour une nouvelle reconnaissance du loisir, in L'économie sociale en mouvement, cahier d'information, juillet-août, 4p.
- Fréchette, Lucie, À propos de la spécificité des Centre communautaires de loisir, Groupe d'Étude et de Recherche en Intervention Sociale (GÉRIS), Université du Québec en Outaouais, Hull, 51p.
- Girard, Michel, 2002, La présence syndicale au Québec, Bilan de l'année 2001, Direction de la recherche et de l'évaluation, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 8p.
- Gouv. du Québec, 2000, Rémunération des salariés, État et évolution comparés 2000, Faits saillants, collection Le travail et la rémunération, Institut de la Statistique du Québec.
- Gouv. du Québec, 2000, Rémunération des salariés, État et évolution comparés 2000, Annexes, Collection Le travail et la rémunération, Institut de la Statistique du Québec.
- Gouv. du Québec, 2001, Les normes du travail au Québec, 12<sup>e</sup> édition, Commission des normes du travail, Québec, 12p.
- Gouv. du Québec, 2002, Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001, Observation de la culture et des communications, Québec, 51p.
- Gouv. du Québec, 2002, Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec, 2002-2006, Information sur le marché du travail, Emploi-Québec, Québec.

- Gouv. du Québec, 2002, Coopératives du Québec, données statistiques 2000, Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, Québec, 71p.
- Groupe DBSF, 1996, Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Annexes au rapport final, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Longueuil.
- Groupe DBSF, 2000, Portrait économique des camps familiaux 1998-1999, pour le Mouvement québécois des camps familiaux, Montréal
- Groupe DBSF, 2000, Économie sociale et action communautaire, Esquisse d'un portrait sectoriel, pour le compte du CSMO Économie sociale et action communautaire, document interne, Montréal.
- Groupe DBSF, 2001, Enquête portant sur la rémunération des employés de l'industrie touristique, pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Longueuil, 31p.
- Groupe DBSF, 2002, Enquête portant sur la satisfaction de la main-d'œuvre dans l'industrie du tourisme: Rapport final, pour le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Longueuil, 60p.
- Guindon, Jean, 1997, Les offices de tourisme du Québec: enquête par sondage auprès des membres, étude réalisée pour la Fédération québécoise des offices de tourisme, 60p.
- Hall, Michael H. et coll, 2001, Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation, Statistique Canada, Ottawa, 89p.
- Huot, Geneviève, 2002, Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social, Synthèse du séminaire du 23 octobre 2001, Alliances de recherche universités communautés en économie sociale, ARUC-ÉS, Montréal, 54p.
- Le Pors, Anicet, 1999, Propositions pour l'amélioration de la situation sociale et professionnelle des travailleurs saisonniers du tourisme, rapport présenté au Ministre de l'Emploi et de la Solidarité et au Secrétaire d'État au Tourisme, France, 149p.
- McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2002, Mapping the non-profit sector, collection « Ressources humaines dans le secteur à but non lucratif », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., Ottawa, 58p.
- McMullen, Kathryn et Schellenberg Grant, 2003, Job quality in non-profit organisations, collection « Ressources humaines dans le secteur à but non lucratif », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc., Ottawa, 57p.
- Paquet, Renaud et Boucher Jacques, 1999, Les entreprises de l'économie sociale et la question des rapports de travail, Cahiers du CRISES, Collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », 19p.
- Regroupement Loisir Québec, 2000, Rapport d'enquête 2000: Concernant la rémunération et les avantages sociaux du personnel des organismes sans but lucratif du Québec, Montréal, 55p.
- Regroupement Loisir Québec, 2001, Rapport d'enquête salariale interne des organismes nationaux de loisir et de sport, Montréal, 9p.

### *Sites Internet*

<http://www.cnt.gouv.qc.ca>

- Loi sur les normes du travail, Commission des normes du travail, Québec
- Règlements sur les normes du travail, adoptés en vertu de la Loi sur les normes du travail, Commission des normes du travail, Québec

<http://www.stat.gouv.qc.ca>

- Revenu d'emploi des hommes et des femmes de 15 ans et plus gagnant un revenu selon certaines caractéristiques (principale source de revenu, participation au marché du travail, statut d'activité, profession et industrie), Institut de la statistique du Québec, Québec, 1998
- Population ayant un revenu d'emploi positif en 1995 selon le statut de travail, par sexe et par grandes catégories professionnelles, Québec, 1996, Institut de la statistique du Québec, Québec, 1999
- Emploi et rémunération des musées soutenus par le ministère de la Culture et des Communications, Québec, 1996-1997 et 2000-2001, Institut de la statistique du Québec, 2002
- Statistiques principales des musées soutenus par le ministère de la Culture et des Communications, Québec, 1996-1997 à 2000-2001, Institut de la statistique du Québec, Québec, 2002
- Emploi et rémunération des lieux d'interprétation soutenus par le ministère de la Culture et des Communications, Québec, 1999-2000 et 2000-2001, Institut de la statistique du Québec, 2002
- Statistiques principales des lieux d'interprétation soutenus par le ministère de la Culture et des Communications, Québec, 1999-2000 et 2000-2001, Institut de la statistique du Québec, 2002
- Tableau comparatif – Population active et inflation, Institut de la statistique du Québec, Québec.

<http://www.sls.gouv.qc.ca>

- Recherche sur le bénévolat en loisir au Québec, Consolider les relations et le soutien des professionnels à l'égard de bénévoles en loisir, art, sport et vie communautaire, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, 2002, 5p.
- Recherche sur le bénévolat en loisir auprès des bénévoles et des professionnels, Document de présentation, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, 2002, 8p.

### *Conventions collectives*

- Convention collective intervenue entre le Syndicat des travailleuses et des travailleurs de l'Auberge le P'tit Bonheur (CSN) et la Base de plein air le P'tit Bonheur, 2002-2005
- Convention collective entre le Syndicat des travailleuses et des travailleurs de Jouvence (CSN) et Jouvence, Base de plein air en vigueur du 15 août 1999 au 30 juin 2002
- Convention collective intervenue entre le Regroupement des organismes nationaux de loisir du Québec et le Syndicat loisir Québec (CSQ), en vigueur du 1er août 2001 au 31 juillet 2005.

### **1.7 Remerciements**

Ce travail a été rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont fourni de la documentation interne ou des données statistiques. Nous désirons les remercier d'avoir répondu à notre demande et de nous avoir consacré de leur temps précieux.

Linda Binhas, Comité sectoriel de la main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire

Sylvain Bourdon, Collectif de recherche sur les occupations, Université de Sherbrooke

Normand Dulude, Groupe DBSF

Louis Jean, Association des camps du Québec

Louise Nadeau, Fédération de commerce, CSN

René Kirouac, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme

Robert Rodrigue, Mouvement québécois des camps familiaux

Sonia Vaillancourt, Conseil québécois du loisir, CQL

Un remerciement particulier à M. Louis Jolin et à l'ARUC-ÉS sans qui cette recherche n'aurait pu être réalisée.



---

## **2. Compte rendu du séminaire de réflexion sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social**

---

### **2.1 Introduction à la journée**

*par Michel Nolin, professeur, Département des sciences du loisir et de la communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)  
et Sonia Vaillancourt, coresponsable, Chantier loisir et tourisme social, ARUC-ÉS et coordonnatrice au développement, CQL*

M. Nolin souhaite la bienvenue aux participants et les invite à se présenter à tour de rôle. Par la suite, il expose les motifs qui ont suscité la tenue du présent séminaire, notamment une présentation du secteur de l'économie sociale au *Forum sur l'emploi en loisir* prévu à l'automne 2003. Il rappelle l'intervention de M. Louis Jean<sup>67</sup> qui avait abordé, lors d'un séminaire précédent organisé par l'ARUC-ÉS sur les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social, plusieurs aspects du sujet dont les types d'emploi, la formation, le traitement, les exigences, les offres de service, etc. Un extrait du vidéo<sup>68</sup> de son exposé sera présenté aux participants puisque celui-ci offre plusieurs pistes de discussions. Il termine son mot de bienvenue en rappelant la diversité des activités ainsi que l'importance du bénévolat au sein du secteur du loisir et du tourisme social en économie sociale, des caractéristiques spécifiques qu'il sera aussi intéressant de soulever lors du Forum. M. Nolin cède ensuite la parole à Sonia Vaillancourt.

Celle-ci soulève qu'il est problématique d'aborder la question de l'emploi en loisir considérant le peu d'information existante. Bien qu'il soit un acteur tout aussi important que le bénévole, le rôle du travailleur en loisir demeure le plus souvent méconnu.

L'importance du bénévolat dans le milieu semble occulter la présence de travailleurs en loisir. En conséquence, il est opportun maintenant de mieux connaître et de valoriser l'emploi en loisir. Le travailleur en loisir dans les entreprises d'économie sociale joue un

---

<sup>67</sup> Louis Jean est directeur général de l'Association des camps du Québec

<sup>68</sup> Les cassettes vidéos du séminaire sur « Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social » sont disponibles pour consultation à l'ARUC-ÉS.

rôle essentiel notamment au niveau du soutien à la prise en charge, aux bénévoles et au maintien d'une offre de service de qualité.

Étant donné le peu de documentation sur l'emploi dans les organismes d'économie sociale en loisir et tourisme social, Mme Vaillancourt rappelle que le présent séminaire permettra d'effectuer un premier tour d'horizon sur cette question et les participants sont invités à collaborer et à soumettre leurs réflexions.

Mme Vaillancourt présente le déroulement de la journée, lequel est détaillé en annexe I.

## **2.2 Portrait des caractéristiques et des conditions d'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social**

### **2.2.1 Vidéo de l'exposé de Louis Jean en date du 23 octobre 2001**

M. Jean appuie ses commentaires sur les résultats d'une enquête interne sur les perceptions et les attentes à l'égard des camps.<sup>69</sup> Les emplois offerts dans les camps sont des emplois initiateurs pour les jeunes âgés entre 17 et 22 ans car il s'agit souvent pour eux d'une première expérience de travail.

Selon les résultats de cette enquête réalisée en 1997, les moniteurs doivent s'impliquer et gérer des relations socio-affectives; ils doivent être à l'écoute des jeunes. L'aspect « implication humaine » est de plus en plus présent.

Les moniteurs apprécient l'atmosphère et l'expérience de vie; ils se sentent utiles. Mais ils reconnaissent l'existence de sources de frustration. Certaines émanent directement des enfants, mais plusieurs relèvent des taux de salaire très bas ainsi que du fait que les tâches sont plus lourdes que celles auxquelles ils s'attendaient. Les moniteurs apprécieraient être impliqués dans l'organisation.

Ils s'attendent à être formés et aimeraient que cette formation soit continue. Elle devrait porter sur les relations à privilégier avec les enfants. Selon eux, le moniteur idéal doit savoir écouter, être encourageant et drôle. Les moniteurs doivent maintenir l'esprit d'équipe

---

<sup>69</sup> Carmocom Inc., 1997, Perceptions et attentes à l'égard des camps. Enquête réalisée avec la collaboration de 13 camps accrédités, pour l'Associations des camps du Québec, Montréal



et répondre aux besoins des enfants. Les moniteurs sont la pierre angulaire de la vie sociale dans les camps. Ils aiment leur travail bien qu'ils soient sous-payés.

Il s'agit d'un investissement personnel. La rémunération est en dessous des autres emplois de même responsabilité.

### **2.2.2 *Présentation de Louis Jolin et de Luce Proulx***

M. Jolin présente les objectifs du travail ainsi que la méthodologie retenue. Mme Proulx expose les résultats de sa recherche laquelle a été retranscrite intégralement en première partie de cet ouvrage.

### **2.2.3 *Trois témoignages***

#### **2.2.3.1 *Intervention de Jacques Perreault directeur général, Auberges de jeunesse du Saint-Laurent***

M. Perrault présente un historique des *Auberges de jeunesse du Saint-Laurent*. Créée par des bénévoles en 1938 sous le nom de « *Quebec region* », l'entreprise change de nom en 1942 pour prendre celui de *Auberges de jeunesse du Saint-Laurent*. Elle engage son premier salarié en 1957 et s'incorpore en 1967. En 1980, les employés commencent à bénéficier de certains avantages sociaux comme l'assurance collective. En 1994, l'organisation acquiert l'auberge de jeunesse située sur la rue Mackay à Montréal et emploie entre neuf et douze employés au début pour rapidement atteindre près de 30 employés. En 1997, elle acquiert une auberge au Mont-Tremblant ce qui augmente les ressources humaines de cinq nouvelles personnes.

Selon M. Perreault, plus une entreprise prend de l'importance, plus elle sent le besoin de stabiliser son personnel. Dans la stabilisation du personnel, la capacité financière est importante pour pouvoir offrir des avantages qui soient comparables à ceux offerts au sein d'entreprises de même taille.

Les employés de première ligne qui travaillent à l'auberge sont généralement jeunes si bien que certains avantages sociaux comme ceux associés à la retraite ne les intéressent pas; il faut leur offrir d'autres types d'avantages mieux adaptés à leurs besoins.

Trop souvent les gestionnaires d'entreprise sans but lucratif ne se concentrent que sur les résultats de leur mission et sur les aspects financiers. Ils ont tendance à tout sacrifier à l'atteinte de la réussite financière. Les équipements sont souvent mal entretenus et les ressources humaines négligées, voire sous-payées, si l'on tient compte du nombre d'heures travaillées par rapport au salaire et avantages versés. Dans la gestion d'un centre d'hébergement, il y a trois éléments que les gestionnaires doivent garder en équilibre, ce sont :

- Les finances;  
les gestionnaires sont jugés sur leurs résultats financiers.
- Les équipements;  
les équipements doivent être entretenus adéquatement.
- Le personnel;  
le personnel qui représente un élément important passe souvent en dernier.

Seul un équilibre entre ces trois éléments certifie une gestion vraiment réussie.

Le climat de travail est un élément important si on veut fidéliser son personnel, selon M. Perreault. Plus que le salaire, la qualité de vie au travail (qui passe par le respect de chacun) est ce qui crée le fort sentiment d'appartenance des employés. Le salaire et les avantages font partie du respect que l'on accorde à ses employés.

Pour terminer, M. Perreault signale l'importance de mettre en parallèle, lors d'études comparatives sur des variables comme le salaire, les entreprises en fonction de la similarité de leur taille plutôt que de référer aux moyennes provinciales. Les comparaisons n'en seraient que plus justes parce que les défis sont semblables.

### *2.2.3.2 Intervention de Richard Vennes conseiller syndical, Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire, Centrale des syndicats du Québec (CSQ)*

La syndicalisation dans le domaine du loisir et du tourisme social n'est pas une évidence. M. Vennes rappelle les débuts de la CSQ dans ce secteur avec la syndicalisation de la *Confédération des sports* en 1979. Aujourd'hui, la centrale syndicale est présente chez trente employeurs, concentrés principalement autour de Montréal, représentant 300 membres : une moyenne de dix employés par organisme. Le Regroupement Loisir Québec

est le plus gros employeur membre de la Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire avec ses 45 employés syndiqués. Cependant, des employeurs comptant 1, 2 ou 3 employés sont aussi dénombrés.

Selon M. Vennes, la CSQ essaie de maintenir une structure adaptée aux OBNL; l'intervention demande une expertise particulière due, notamment, à la présence de bénévoles qui crée certaines difficultés — résistance, incompréhension. Le domaine du loisir et du tourisme social étant un milieu constitué d'organismes fragiles, la syndicalisation ne doit pas créer de confrontations. Il est aussi difficile d'y transposer des solutions provenant d'ailleurs. Il faut plutôt trouver des solutions qui soient originales et des adaptations qui soient viables. Une certaine complicité doit exister entre l'employeur et le syndicat. Souvent, il faut effectuer au préalable une formation auprès des employeurs qui possèdent peu de notions du droit et des relations de travail. Quoique nous constatons, de plus en plus, que les entreprises ont tendance à choisir comme gestionnaire des gens ayant des notions et des connaissances en ressources humaines. Néanmoins, bien qu'il y ait des réticences, la syndicalisation est possible dans un milieu militant.

Les salaires et les avantages sociaux ne sont pas les principaux motifs qui motivent les employés à se syndiquer, la situation financière de l'entreprise étant généralement connue de l'ensemble. La syndicalisation est vue plutôt comme une solution à des problématiques liées au processus de décision et aux rapports de travail avec les bénévoles.

M. Vennes constate que très souvent le noyau de base des salariés est composé d'anciens militants bénévoles. Contrairement au personnel de soutien, les cadres et les professionnels sont souvent issus du réseau qui les a nourris d'un sentiment d'appartenance. Il faut donc trouver des moyens d'intégrer les arrivants de l'extérieur et de leur inculquer la même flamme.

M. Vennes soutient les propos de Monsieur Perreault sur le fait qu'on s'occupe trop de finances et des équipements avant de se préoccuper des ressources humaines.

### 2.2.3.3 *Intervention de Jocelyne Nadeau* *coordonnatrice, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir* *(FQCCL)*

La FQCCL regroupe 56 centres dans dix régions, lesquels emploient près de 5 000 personnes, à temps partiel, temporaires et permanents. Au départ, la culture organisationnelle des centres communautaires était une culture dite « missionnaire » qui, cependant, tend à changer. La majorité des centres sont passés d'une gestion paternaliste à une gestion participative, un choix qui découle principalement, selon Mme Nadeau, de la volonté du personnel de s'impliquer dans la gestion et d'être consulté pour les prises de décision. Un changement qui a permis aussi l'amélioration des conditions de travail.

Parmi les membres de la FQCCL, plus de 90% comptent 20 employés et plus et 75 % sont assujettis à la « Loi du 1% ». Quant aux conditions de travail, elles se résument ainsi :

- Les salaires sont très inférieurs à d'autres secteurs : il existe un écart salarial de 40% avec les employés des CPE et de 54% avec ceux du secteur municipal.
- Les cadres doivent travailler plus d'heures que celles pour lesquelles ils sont payés.
- De nombreux avantages sociaux sont offerts :
  - 76 % des centres offrent une assurance collective;
  - 40% des centres offrent un régime de rentes;
  - dans la plupart des centres, les congés de maladie peuvent être accumulés;
  - sont aussi offerts des horaires flexibles et la possibilité de reprendre les congés;
  - les employés ont droit à certaines indemnités — celles-ci sont inférieures à celles offertes généralement dans les autres secteurs;
- les vacances sont considérées comme avantageuses.

En ce qui a trait à la formation, la FQCCL a procédé à une étude sur les besoins. Mme Nadeau remarque que les formations initiales ne sont pas toujours adaptées à la culture et aux réalités du milieu communautaire. Il faut développer des mesures pour outiller les employés à transmettre cette culture.

Certains des coordonnateurs sont démotivés en raison du taux de roulement important des animateurs attirés ailleurs par de meilleurs salaires. Un taux de roulement qui a aussi d'autres retombées importantes sur les organisations : il engendre des coûts continuels de formation et affecte la continuité dans les pratiques d'animation, la mise à jour des outils de

travail, la circulation des informations — celles-ci n'étant pas toujours écrites — et la passation des pouvoirs.

Plusieurs malaises gravitent autour de la question des animateurs ou de la tâche de l'animation:

- dans le monde du travail, la fonction d'animation n'est pas valorisée;
- après cinq ans, l'enthousiasme des animateurs, voire la fièvre de l'animation diminue;
- il y a très peu de modèles masculins en animation, surtout pour les emplois d'été;
- c'est un travail qui exige plus d'heures que les heures pour lesquels les employés sont payés;
- les changements sociaux au niveau des familles ont engendré des bouleversements dans les tâches des animateurs et suscité des questionnements sur leur rôle. Sont-ils des intervenants sociaux ou des animateurs ? Ils se retrouvent avec des responsabilités supplémentaires dont celles, par exemple, de médiation, de gestion des mauvais comportements, de policier — par exemple, vérifier avec qui l'enfant peut partir.

Pour contrecarrer ces malaises, Madame Nadeau propose certaines solutions : l'amélioration des salaires, des heures de travail acceptables et l'offre d'autres formations. Par ailleurs, il faudrait que la tâche de l'animation soit portée par l'ensemble du personnel de l'organisation. Les vieux animateurs pourraient devenir des formateurs « multiplicateurs » avec la reconnaissance qu'impliquerait cette nouvelle fonction.

Au cours de son allocution, Mme Nadeau a fait mention du recours aux programmes d'employabilité par plusieurs centres, engendrant pour l'organisation un perpétuel recommencement compte tenu de la durée limitée des projets.

Finalement, elle constate qu'il se produit parfois des frictions entre le nouveau personnel et le personnel en place depuis plus longtemps.

#### **2.2.4 Échanges**

Durant la plénière, plusieurs questions ont été posées et ont donné lieu à des discussions portant principalement sur quatre sujets : la mobilité du personnel, l'équité « inter-sectorielle » — notamment avec les CPE —, la syndicalisation et le processus démocratique.

### La mobilité du personnel

On se questionne sur le niveau élevé du taux de roulement et les motifs des départs. Dans le cas des auberges de jeunesse, M. Perreault rapporte que le taux de roulement est plus élevé chez les employés de première ligne. Règle générale, ils demeurent au sein de l'entreprise entre deux et deux ans et demi. Pour ce type d'organisation, cette situation est normale puisqu'on privilégie des jeunes à l'accueil. Le peu d'ouverture à d'autres emplois dans l'entreprise est aussi un facteur influent.

Pour contrer quelque peu cette mobilité, des mesures peuvent s'exercer dès le processus de recrutement. Il arrive fréquemment que les « décideurs » ne choisissent pas le meilleur candidat à la tâche par crainte que celui-ci ne reste pas assez longtemps dans l'organisation.

En contrepartie, d'autres employés maintiennent leur lien d'emploi plus longuement avec l'entreprise. Mme Vaillancourt demande ce qui retient les employés dans les centres communautaires. La flexibilité du milieu, le climat de travail convivial qui encourage les employés à s'exprimer et le fait qu'il s'agisse d'un lieu d'échanges d'expertises et d'un milieu valorisant sont les principaux motifs. Les employés s'y sentent comme dans une deuxième famille.

### L'équité intersectorielle : le cas des CPE

Les écarts salariaux importants relevés entre les centres communautaires, les CPE et les municipalités ont surpris quelques participants de la salle. Mme Nadeau réitère son propos à l'effet que les écarts, toutes catégories confondues, sont de 40% avec les CPE et 54% avec ceux de la Ville. Une situation qui n'est pas sans provoquer des malaises, particulièrement parce que plusieurs CPE sont situés à même les centres communautaires. En plus des écarts salariaux, mentionnons que toutes les heures supplémentaires des employés des CPE sont payées contrairement à celles des employés des centres communautaires.

Un travail doit donc s'effectuer sur les moyens de financement et le salaire des employés.

Un participant se demande si les CPE doivent encore être considérés dans l'économie sociale puisqu'ils sont subventionnés à 80% comparativement à près de 38% pour les

centres communautaires. Rappelons que c'est le fait d'être subventionnés convenablement qui leur a permis de stabiliser les salaires et les conditions de travail. Par ailleurs, un boom de syndicalisation des CPE aurait fait suite à ce financement. Y aurait-il un rapport entre le financement et la syndicalisation?

### La syndicalisation

Le premier objectif de la syndicalisation est de stabiliser l'emploi bien que les enveloppes budgétaires soient restreintes. Plus on maintient l'emploi, plus l'entreprise gagne en expertise.

Selon M. Vennes, lorsqu'il s'agit de syndiquer et de négocier avec un organisme d'économie sociale, il faut tenir compte de la réalité de celui-ci et de ses capacités. « *On procède avec une approche douce, très feutrée.* » Il faut trouver des formules plus souples tout en prévoyant des engagements formels dans un projet conçu pour plusieurs années. Mais la précarité du milieu et la difficulté de faire des projections sur trois à cinq ans obligent à penser à des mécanismes différents permettant la réouverture annuelle des conventions collectives sans la « reformulation » complète de celles-ci.

L'action de se syndiquer sous-tend une démarche collective qui appartient aux employés. Malgré un manque d'expérience de part et d'autres, c'est eux qui doivent décider et voter pour l'acceptation du projet final qu'est la convention collective. Une convention bâtie par un groupe de travailleurs.

La question des contrats de travail a été soulevée dans les discussions. Un des avantages de la syndicalisation est justement qu'elle permet, via la convention collective, d'établir clairement et officiellement des engagements entre les deux parties. Mais selon Mme Nadeau, tous les milieux, syndiqués ou non, devraient se doter de tels contrats.

### Le processus démocratique

Nous entendons par processus démocratique, la place réservée aux travailleurs dans les prises de décision. Des interrogations ont porté sur l'importance de l'implication de ceux-ci dans les décisions. Comment se manifeste, d'une part, la volonté de s'impliquer davantage et, d'autre part, les réticences?

Cette démocratie participative, voire ce mode de vie ensemble, se vit différemment selon les organisations. Dans certains milieux, il existe une chimie naturelle entre les employés et l'administration. Tandis que dans d'autres, les employés sentent le besoin d'être au conseil d'administration parce que subsiste un manque de confiance ou un sentiment d'iniquité. Également, ils ont l'impression que les décisions sont déjà prises et sans retour avant l'assemblée générale. Cette perception est souvent due à la manière dont l'information circule. Une des premières façons d'impliquer les employés consiste donc à mieux les informer sur la majorité des décisions et à rendre accessible les procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales. À cet effet, le recours aux nouvelles technologies devrait être envisagé.

Il y a des modèles de gestion selon lesquels la participation des employés est exclue et les décisions sont imposées sans explication, provoquant habituellement un malaise. Les employés, en général, veulent que la direction et le conseil d'administration soient plus à leur écoute. Pour eux, la démocratie, c'est de pouvoir intervenir dans leur sphère d'activité et non obligatoirement dans toutes les décisions de l'entreprise. Des réunions « départementales » régulières peuvent satisfaire nettement mieux leurs attentes que la seule présence d'un représentant au conseil d'administration. À cet effet, M. Perreault donne l'exemple des réunions tenues régulièrement avec ses employés de première ligne, à l'occasion desquelles ceux-ci discutent des problèmes courants. Selon lui, cette manière de procéder est motivante puisque les employés ont un certain pouvoir de décision sur ce qu'ils font et vivent. Il est d'avis que les décisions doivent partir du bas vers le haut. Parallèlement, les administrateurs sont mieux informés, voire sensibilisés, aux réalités du travail sur le terrain. Ce qui ne remet pas en question l'importance d'une présence des employés au sein des conseils d'administration.

La résistance vient généralement des conseils d'administration; certains sont plus fermés que d'autres. Les bénéfices associés à la présence des employés dans le processus décisionnel ne sont pas compris de tous. À ce niveau, Mme Vaillancourt soulève l'importance de la formation sur les rôles des administrateurs. Elle remarque que les formations les plus demandées au CQL touchent cette question de gouvernance — *Pouvoirs et rôles du conseil d'administration, Rapport avec les permanents*, etc.



M. Vennes ajoute que, lors de ses interventions, il doit souvent effectuer de la formation au cas par cas. Il propose aussi, comme autre solution de régler certains malaises en comité de relations de travail. C'est un comité qui agit comme régulateur dans les relations de travail car employés et employeur doivent se rencontrer régulièrement pour résoudre certains problèmes.

Outre ces quatre grands sujets d'intérêt, d'autres questions ont été posées lors de cette plénière, dont certaines sont restées sans réponse.

- Y- a-t-il une équité interne? Une question difficile à répondre considérant la faible proportion de cadres dans les entreprises. Mais il est évident que les employés, notamment les cadres, sont moins bien payés que dans le secteur privé à but lucratif et le secteur public.
- Faut-il retenir les cadres ou le personnel de première ligne?
- Quel est le problème des garçons en animation? Leur recrutement est difficile et ceux-ci semblent présenter moins d'habiletés pour la tâche. Le salaire peut aussi entrer en ligne de compte, selon Mme Nadeau. Les garçons se dirigent souvent vers travaux qui demandent une certaine force physique parce qu'ils sont mieux rémunérés (ex: construction, entretien des terrains...etc.)

### **2.3 Impacts et incidences sur la qualité de l'offre de service et le développement des entreprises par Raymond Sauvé**

*directeur général, Centre de villégiature Jouvence*

M. Sauvé débute sa présentation en indiquant qu'il est avant tout un « gars de terrain » et que c'est sur le terrain qu'il a acquis son expérience.

Au cours de son allocution, il trace brièvement le portrait de l'entreprise. Annuellement, sa clientèle se répartit de la façon suivante :

- Enfants : 8 000
- Familles : 15 000
- Associations : 7 000
- Affaires : 3 000
- Clients internationaux : 3 000

Comparé à d'autres centres, Jouvence est considéré comme « haut de gamme ». Peut-il y avoir cohabitation entre le social et le « haut de gamme »? Selon M. Sauvé, il n'y a pas beaucoup de différence sur le terrain... les gens recherchant la même chose. Au niveau des

opérations, Jouvence a atteint l'autofinancement. Une réussite économique qui passe par une réussite sociale.

Pour offrir une offre de services de qualité, il faut du personnel de qualité. À la question « pourquoi choisit-on de venir chez nous? », M. Sauvé répond que c'est avant tout en raison de la qualité des liens qu'entretient le personnel avec les vacanciers et non des installations. Le choix des candidats lors du recrutement est donc fonction de la présence, chez eux, de certaines qualités les rendant aptes à vivre un travail de cœur et d'amour avec la clientèle. Il faut trouver des personnes de cœur, généreuses, ouvertes et souples. Des qualités recherchées pour l'ensemble du personnel — cuisinier, animateur, entretien, etc.

L'aspect « relationnel » est très important en tourisme social. Tout doit être pensé pour créer et favoriser une relation visiteur/visité : accueillir, recevoir, écouter les gens et leur faire passer un bon moment.

C'est principalement par le « bouche à oreille » que se comblent les postes de travail. La plupart des gens veulent travailler à Jouvence parce qu'ils ont entendu parler de la réputation de l'organisme où la culture d'entreprise est fondée sur la générosité et la solidarité.

Pour M. Sauvé, les employeurs sont conscients des conditions de travail difficiles que supposent les emplois en tourisme social. À son avis, c'est la qualité de l'entreprise et non pas la qualité de l'emploi qui attire les postulants. Les employés ne sont pas bien payés... et on le reconnaît. On admet aussi que les heures de travail peuvent être difficiles et longues mais qu'en contrepartie, il y a du plaisir à recevoir des gens, à les rendre heureux. Dans ce contexte, l'employeur doit être capable d'offrir un milieu de travail intéressant où le personnel se sent considéré et appuyé. Il doit avoir une oreille attentive pour saisir les moments forts et les moments faibles des employés. Telles sont les conditions pour créer une réelle culture d'entreprise.

Le mode d'emploi proposé par M. Sauvé : « *tout le monde met la main à la pâte* ». C'est par la mise en place de comités de travail forts, efficaces et créatifs que les employés se sentent interpellés. Par exemple, la programmation d'été est élaborée avec le personnel qui

trouve cet exercice très enrichissant et valorisant. Également, les employés doivent avoir du plaisir à travailler sinon ils seront tentés de partir vers le privé.

Selon M. Sauvé, il faut mettre en pratique des politiques qui considèrent les employés. L'administration doit faire preuve aussi de transparence, notamment au niveau du budget. Il rappelle l'épisode de la dernière négociation de la convention collective, laquelle s'est déroulée en deux heures trente seulement parce « *qu'on savait ce qu'ils voulaient et ils étaient conscients de ce qu'on pouvait donner* ». Afin d'impliquer davantage le personnel dans les décisions financières, les budgets ont été décentralisés selon les trois sous-entreprises de Jouvence — Centre de villégiature, Auberge et Hors-piste. Pour chacune des composantes, les objectifs financiers sont fixés par une équipe de travail. Quant aux bénéfiques, le fruit du travail des employés, il faut penser à leur en redistribuer une partie. Ce partage de la richesse peut prendre diverses formes telles que la gratuité du café.

Jouvence a été un des premiers centres à appliquer l'équité salariale. Le salaire n'est pas moindre pour le personnel temporaire. « *À expérience égale, salaire égal.* » L'échelle salariale est fonction de l'expérience et de la scolarité. Également, il faut voir à ne pas sacrifier le personnel au nom du produit. Un principe qui concerne principalement les employés du *Hors-piste* car ce produit oblige une relation jour et nuit avec le client. Ceux-ci sont donc rétribués pour une partie de la nuit.

Les programmes de formation sont définis par service. Un budget est alloué à cet effet, lequel vient du Centre local d'emploi (CLÉ). Ces programmes doivent être bons car ils sont l'assurance de la qualité des services offerts aux clients. Ils sont vus comme un moyen de régénérer les services, « *un apport d'air frais* ». Pour les employés d'été, le programme de formation tient compte du fait que les animateurs changent souvent.

Sur cette question du taux de roulement élevé des animateurs, M. Sauvé explique que cette tâche n'offre pas d'opportunités à long terme. Heureusement, il y a une équipe de base qui est régulière. À son avis, cette mobilité n'est pas en soi un problème pour l'entreprise et a peu d'effets sur la qualité de service. Au contraire, le fait d'avoir du sang neuf présente certains avantages, notamment sur le renouveau des activités. Par ailleurs, il souligne que la croissance de l'entreprise a contribué à réduire ce taux de roulement. L'été, le besoin de nouvelles recrues est moins grand.

Jouvence est une entreprise syndiquée. Cette syndicalisation, qui s'est produite avant l'arrivée de M. Sauvé comme directeur général, découle de la présence, à ce moment, de conflits et de mauvaises relations de travail. Selon M. Sauvé, les syndicats devront réfléchir à leur implication dans le tourisme social.

Parmi les projets touchant l'amélioration des conditions de travail, une caisse de maladies, voire une banque de congés, est présentement à l'essai à Jouvence. Un concept innovateur qui prend son sens dans la culture d'entreprise selon laquelle des valeurs de solidarité et de partage des ressources sont prônées. Il s'agit d'un « pot » collectif où sont accumulés les congés de maladie non utilisés dans l'année des employés en prévision d'aider un collègue qui pourrait être malade durant une longue période puisque l'assurance ne couvre pas les six premiers mois. Étonnamment, cette mesure a eu pour effet de réduire les taux d'absentéisme, tout particulièrement durant les derniers mois de l'année.

## **2.4 Les défis et enjeux pour le secteur du loisir et tourisme social**

### **2.4.1 Intervention de Luc Fournier**

*vice-président exécutif et directeur général, Regroupement des événements majeurs internationaux*

Le Regroupement des événements majeurs internationaux est une association qui a été créée pour faire reconnaître l'apport de cette industrie, contrer les difficultés engendrées par la perte de commanditaires, particulièrement ceux reliés à l'industrie du tabac, et se doter d'outils communs en matière de formation, d'analyses, etc. M. Fournier rappelle que lors de la tenue de grands événements, ce ne sont pas ces derniers qui encaissent la plus grande part des bénéfices mais plutôt les hôtels, les restaurants et l'industrie du transport. La dynamique qui prévaut au niveau du Regroupement en est une de concertation, et non de compétition, visant un objectif commun pour les membres : « *aller chercher des fonds pour développer leur événement et participer au développement économique du Québec* ». Et c'est une approche « business » qui a été développée avec le ministre des Finances.

Selon M. Fournier, les plus grands défis pour les prochaines années concernent la formation et l'encadrement de la « main-d'œuvre ». Étant donné que le marché de l'emploi est bon et que les « passionnés » se raréfient, les événements font face à des pressions énormes en

rapport avec la rétention du personnel. Ils doivent trouver des façons de garantir les salaires, des conditions de travail différentes et des emplois sur une base annuelle. Une autre préoccupation d'avenir concerne la spécialisation des emplois. Le marché de l'événement offre de belles opportunités de carrières dans des créneaux nécessitant compétences et expertises particulières: gestion des ressources humaines, notamment pour le flux d'employés et de bénévoles en périodes de pointe, technologie, recherche de commandites, marketing, etc. À ce titre, M. Fournier donne l'exemple des dossiers de commandites qui requièrent, parfois, des contrats de plus de quarante pages et pour lesquels peu de gens sont habilités à s'en occuper.

Une des solutions proposées par M. Fournier est la mobilité, voire l'échange, du personnel entre les événements ou activités connexes. Une situation qui permet de désaisonnaliser les emplois, d'assurer une permanence aux salariés et de garder une expertise. Une avenue pas toujours possible, cependant, considérant que la majorité des événements ont lieu l'été avec des besoins en personnel requis durant la même période. Quant au défi lié à la spécialisation des tâches, M. Fournier mentionne qu'il y aurait un besoin important en formation, particulièrement en gestion des ressources humaines et au niveau des commandites. Sinon, il croit que la création de petites entreprises spécialisées offrant un service efficace aux organisateurs d'événements sur des mandats précis pourrait constituer une autre solution intéressante.

#### **2.4.2 Intervention de Jean Lortie**

*président, Fédération du commerce, Confédération des syndicats nationaux (CSN)*

La Fédération du commerce possède une certaine expertise en ressources humaines dans le domaine du tourisme puisqu'elle est présente chez plus de 80 employeurs de cette industrie, soit 9 000 membres sur un total de 40 000.

Selon M. Lortie, l'enjeu majeur concerne l'intense valorisation des emplois dans le monde du loisir et du tourisme. Il faut faire comprendre que les emplois dans ce secteur sont une source de valorisation et d'expériences différentes et non une échappatoire lorsqu'on ne trouve pas de travail. Pour concurrencer les autres secteurs et attirer les jeunes travailleurs, M. Lortie présente six défis à relever.

- 1- Il faut expliquer que le travail ou les métiers liés au service à la clientèle sont fort valables. Il existe actuellement des difficultés de recrutement dans ces fonctions, même dans les établissements offrant des conditions extraordinaires; un problème encore plus aigu dans les milieux où le salaire est bas.
- 2- La rétention de la main-d'œuvre est une autre difficulté soulevée par M. Lortie, d'autant plus qu'elle permet la transmission des valeurs et de la connaissance.
- 3- La question de l'attraction des emplois doit être examinée. Comment convaincre les gens que les emplois en loisir et tourisme social sont valorisants?
- 4- Il faut repenser l'organisation quotidienne du travail, particulièrement le travail en équipe et l'autonomie face à la clientèle.
- 5- L'amélioration des conditions de travail reste un défi important. Le loisir et le tourisme sont des milieux où la conciliation travail / famille est difficile. À cet effet, il faudrait offrir des conditions avantageuses, des congés plus souples et des horaires flexibles. Également, les employés devraient bénéficier d'une assurance collective et de régimes de retraite les plus simples possible.
- 6- La syndicalisation devrait être vue comme un palliatif aux difficultés découlant souvent d'une gestion aléatoire et arbitraire. M. Lortie rappelle que les gens ne se syndiquent pas à cause de leur salaire mais pour régler des relations de travail difficiles.

Pour que les organismes puissent offrir des conditions compétitives avec celles offertes par des entreprises privées à but lucratif, il faut faire preuve d'originalité dans les solutions. Monsieur Lortie donne l'exemple de la compagnie Home Dépôt qui a engagé des gens à la retraite. Ces derniers travaillent 2 à 3 jours par semaine et le travail est envisagé comme une expérience à vivre et comme une manière de rencontrer des gens, de se divertir.

#### **2.4.3 Intervention de Robert Rodrigue** *directeur général, Mouvement québécois des camps familiaux*

Les camps familiaux constituent des ressources collectives accessibles aux familles. Un des enjeux importants auquel fait face ce secteur d'activités, selon M. Rodrigue, est le maintien

et le développement de ces ressources. Un réseau affecté par l'existence de difficultés financières chez certains camps — les équipes de travail et les budgets variant selon les ressources. — et de disparités entre les camps en matière de produits et services — la variété, la qualité ainsi que les prix diffèrent d'un camp à l'autre. Notons que certains camps opèrent sur une base annuelle et ont donc une certaine permanence de l'équipe de travail, tandis que les autres, qui n'opèrent que durant la saison estivale, rencontrent certaines difficultés dues à cette absence de permanence. Il existe également des idées préconçues à l'effet que ces camps ne sont accessibles qu'aux gens à faible revenu.

M. Rodrigue insiste sur le fait que ces organismes appartiennent à la collectivité et qu'il est impératif de développer un réseau collectif solide où le principe d'accessibilité à tous est essentiel. Le développement de formules pour améliorer l'accessibilité aux familles à faible revenu se révèle être un deuxième enjeu qui guette le secteur.

Parmi les défis à relever, M. Rodrigue en énonce quatre.

- Les budgets consacrés aux ressources humaines sont restreints. Les employés sont au bas de l'échelle.
- Les clauses discriminatoires dans la Loi des normes du travail, qui permettent de rémunérer en bas du salaire minimum les animateurs (étudiants), ont un effet nuisible à moyen terme sur ces organismes d'économie sociale. Effectivement, il est de plus en plus difficile d'attirer des jeunes à occuper les emplois offerts.
- Il faut mettre en place un plan de développement des ressources collectives pour aider à préserver des sites en activités, les emplois qui y sont reliés et l'accès en tant que ressources récréotouristiques accessibles.
- Il faut assurer une certaine équité au sein de ce secteur, c'est-à-dire développer des sites dans certaines régions qui ne sont pas encore pourvues de telles ressources collectives.

M. Rodrigue conclut avec la phrase suivante :

*« Il s'agit d'un enjeu patrimonial, nécessitant des ressources financières et reposant sur le défi de la collaboration ».*

#### **2.4.4 Échanges**

M. Fournier, suite à une question qui lui a été posée, évoque la possibilité que certains événements et festivals puissent passer des ententes avec des quartiers ou des municipalités afin de bénéficier des retombées des événements. Les touristes se déplacent avant tout pour un produit. Quant au financement, il se répartit comme suit: 70% provient du privé et 30% du secteur public.

M. Fournier reconnaît que la mobilité du personnel au sein des différentes organisations peut altérer le sentiment d'appartenance des employés à un événement précis. C'est la gestion des opérations qui pourrait être donnée à contrat. Sur cette question, M. Sauvé se dit en désaccord car le maintien des différentes activités à l'interne favorise la création et la consolidation des emplois. Selon lui la réussite économique passe par la réussite sociale.

Monsieur Sauvé appuie la position de M. Rodrigue à l'effet que les exemptions qui ont été négociées et qui apparaissent dans la Loi des normes du travail nuisent à l'image des ressources humaines dans les camps. Sur la question des syndicats, il suggère que ceux-ci devraient être plus nuancés lorsqu'ils négocient avec des entreprises d'économie sociale.

#### **2.5 Synthèse de la journée par Lynn O'Cain**

*agente de développement en économie sociale, ECOF-CDEC de Trois-Rivières.*

Mme Lynn O'Cain prévient les participants que sa synthèse sera teintée quelque peu par ses convictions personnelles qui la portent à procéder à l'analyse des débats à travers une grille féministe.

En ce qui a trait aux caractéristiques d'emplois, on remarque :

- Un taux de roulement élevé. Cette réalité peut avoir des conséquences négatives mais aussi des effets positifs. Les nouveaux arrivants créent souvent une chimie différente et intéressante.
- Les emplois en économie sociale constituent un tremplin important pour les jeunes. Il s'agit d'une excellente formation pour développer la capacité d'organisation — les jeunes doivent être capables de se « retourner sur un dix sous » —, la créativité et le travail d'équipe. Des forces et des richesses qu'on aurait intérêt à mettre en valeur.



- L'existence de la problématique de non-reconnaissance du secteur d'activité — une problématique présente dans tous les secteurs de l'économie sociale. Il existe, cependant, un potentiel pour mener des luttes ensemble.
- Une difficulté de faire cohabiter le travail bénévole et le travail rétribué. Il faut se questionner sur les rapports existants entre ces deux dimensions du travail et sur la façon de penser leur cohabitation.
- Le rôle de l'animateur dans le milieu des loisirs ne doit pas être perçu comme une simple fonction occupationnelle. Un animateur est aussi un intervenant, une référence et un lien social.
- L'absence de gestion participative et de démocratie est souvent un élément déclencheur de la syndicalisation. Madame O'Cain avoue avoir été surprise d'apprendre cet état de fait car ces principes sont, en théorie, les fondements même des entreprises d'économie sociale. En le sachant, on peut faire de la prévention, notamment par des stratégies d'information et de communication. Elle rappelle que c'est la qualité de l'entreprise qui influence davantage la satisfaction au travail que la qualité de l'emploi.
- La notion de générosité qui se rattache aux emplois dans le milieu communautaire doit être soulignée ainsi que l'esprit d'entraide et le travail d'équipe.

Il est essentiel de changer la perception de certains emplois. En économie sociale, on parle de valeurs et de principes. Les gens qui y travaillent ont choisi de vivre une expérience humaine parce que c'est l'humain qui est au cœur de l'entreprise; c'est très épanouissant. Mme O'Cain reconnaît, cependant, que tous les individus n'ont pas le profil pour œuvrer dans ce domaine et être confortables dans une gestion participative et démocratique.

Mme O'Cain croît à l'importance d'une culture d'entreprise, à sa mise en valeur et à la nécessité de voir à sa continuité car de celle-ci émane un sentiment d'appartenance. Il serait avantageux de penser à former l'ensemble des gens qui gravitent autour de cette culture sur ses finalités, ses principes et ses valeurs.

Le conseil d'administration est le noyau de l'élément démocratique, son promoteur, son catalyseur. Force est de constater que ce rôle n'est pas compris de tous étant donné que les difficultés dans l'application de ce principe constitue le principal motif à la syndicalisation. Les administrateurs auraient intérêt à être formés, ou minimalement, initiés aux principes d'une gestion participative et aux responsabilités respectives qui en découlent. Par ailleurs, la syndicalisation ne devrait pas être la seule alternative disponible en cas de conflit. Il faudrait voir au développement d'autres outils.

Une image forte et positive de l'économie sociale, de sa mission sociale et de sa force économique dans la société devrait faire l'objet d'une vaste promotion, selon Mme O'Cain. Seule une reconnaissance sociale peut mener à la reconnaissance des emplois dans ce secteur et à une valorisation pour les travailleurs. Une valorisation qui n'est pas conditionnelle à une rémunération élevée mais plutôt fonction de la satisfaction et du bonheur que peut procurer le travail.

Mme O'Cain souligne l'importance de voir l'économie sociale comme un agent de développement. Elle rappelle que les acteurs de ce secteur sont avant tout des entrepreneurs, lesquels développent différemment. Une culture entrepreneuriale à mettre en valeur. Ce milieu jouit d'un potentiel de mobilisation qui représente une force à considérer et qui pourrait servir d'agent multiplicateur.

## **2.6 Mot de la fin**

*par Sonia Vaillancourt, coresponsable, Chantier loisir et tourisme social ARUC-ÉS et coordonnatrice au développement, Conseil québécois du loisir et Louis Jolin, coresponsable, Chantier loisir et tourisme social ARUC-ÉS et professeur, Département d'études urbaines et touristiques, UQÀM*

Mme Vaillancourt remercie les participants. Elle relève que la présence du bénévolat est une caractéristique du milieu de l'économie sociale en loisir et que l'on ne peut qu'en tenir compte dans notre compréhension de la dynamique des entreprises. De plus, à l'instar de d'autres milieux, le milieu associatif en loisir s'identifie à la fois à l'économie sociale et à l'action communautaire autonome ce qui caractérise les défis et les enjeux à relever notamment à l'égard de la situation de l'emploi.

M. Jolin remercie les participants. Il se dit satisfait des ateliers. L'objectif était de recueillir une image des pratiques concrètes et d'expériences vécues par les acteurs sur le terrain afin d'alimenter les recherches. Cet amalgame entre le théorique et l'empirique s'inscrit parfaitement dans la ligne visée par l'ARUC-ÉS. L'apport des participants représente une contribution significative qui permettra d'enrichir les recherches dans le secteur. Il nous permettra de mieux cerner les problématiques et de tenir un discours mieux articulé basé sur une alliance communauté et universités.

Le présent séminaire fournira des pistes de recherche supplémentaires. Il nous a renseigné sur les relations de travail dans le milieu tout en ciblant certaines problématiques plus criantes comme par exemple l'écart salarial entre les employés des CPE et les centres communautaires. Quant aux relations de travail, les réflexions des participants nous incitent à mettre de l'avant des idées originales et s'adaptant aux réalités du milieu.

## Conclusion

---

Il est difficile de présenter une conclusion d'ensemble de cette démarche de réflexion car chacune des deux activités d'analyse amène sa propre conclusion. Nous pouvons, par contre, mettre en relief certains constats qui nous apparaissent pertinents.

L'absence de connaissances détaillées et d'un questionnement collectif sur les conditions de travail dans les entreprises d'économie sociale dans le secteur du loisir et du tourisme social doit être comblée, compte tenu de l'importance des ressources humaines dans l'opérationnalisation, le développement et la réussite d'une entreprise. Effectivement, le sujet est peu documenté et les données sont difficiles à extraire des banques d'informations plus larges ou sont tout simplement inexistantes. Par ailleurs, lorsqu'il y a un intérêt pour la recherche, celle-ci est souvent réalisée sur une base individuelle. À notre avis, il faut envisager l'amélioration des connaissances sous l'angle de collaborations formelles.

La primauté de la personne, la participation et la démocratie sont des principes et règles de fonctionnement en économie sociale qui semblent, plus souvent qu'autrement, être l'apanage des usagers ou des membres des organisations. Les ressources humaines, que l'on se plaît à qualifier aujourd'hui de capital humain, voient leurs conditions d'emploi et la qualité des rapports de travail souffrir de la précarité de certaines entreprises et d'un manque de reconnaissance de ce mode de production de produits et services. Cette mission sociale, ce projet collectif d'améliorer l'accessibilité aux loisirs et aux vacances doit-elle se réaliser au détriment de la qualité de vie des travailleurs et travailleuses? Tous conviennent que ces derniers n'ont pas à faire les frais, voire à subventionner l'économie sociale, par du « missionnariat » ou des maigres salaires.

Les contraintes financières des entreprises d'économie sociale, incluant celles en loisir et tourisme social, sont classiques et il faut continuer à s'y intéresser. Par contre, il semble exister un réflexe de détourner tous les problèmes sur cette question d'argent et du financement. L'expérience heureuse et encourageante du Centre de villégiature Jouvence démontre qu'il est possible de « *faire autrement* »... une idéologie qui soutient le discours et l'argumentaire sur l'économie sociale. Une idéologie qui, aujourd'hui, doit dépasser son état conceptuel.

D'autres recherches devront être prévues pour compléter ou valider certaines informations déficientes ou manquantes, notamment sur les emplois saisonniers et les rapports de travail. Par contre, il faut aussi commencer à s'intéresser aux actions à entreprendre. Des solutions gagnantes ou à étudier ont été proposées au cours du séminaire par des intervenants du milieu. Mais le secteur du loisir et du tourisme social doit aussi s'inspirer des réussites et des erreurs des entreprises d'économie sociale des autres secteurs d'activités.



## **Annexe I**

### **Programme du séminaire**





---

**PROGRAMME****Séminaire de réflexion sur l'emploi dans les entreprises d'économie sociale  
du secteur du loisir et du tourisme social****8h30 ACCUEIL****9h00 MOT DE BIENVENUE**

*par Michel Nolin, professeur, Département des sciences du loisir et de la communication sociale, UQTR*

**PRÉSENTATION DE LA JOURNÉE**

*par Sonia Vaillancourt, coresponsable, Chantier loisir et tourisme social, ARUC-ÉS et coordonnatrice au développement, Conseil québécois du loisir*

**9h15 PREMIÈRE PARTIE****Portrait des caractéristiques et des conditions d'emploi dans les entreprises  
d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social.****• Vidéo****La mobilisation des ressources humaines**

*Extrait du Séminaire sur les caractéristiques et particularités des entreprises d'économie sociale en loisir et en tourisme social, tenu à Montréal le 23 octobre 2001.*

*Louis Jean, directeur général, Association des camps du Québec*

**• Caractéristiques et conditions d'emploi : synthèse des données disponibles**

*Louis Jolin, coresponsable, Chantier loisir et tourisme social/ARUC-ÉS et professeur, Département d'études urbaines et touristiques, UQÀM*

*Luce Proulx, agente de recherche, ARUC-ÉS*

**10h00 TABLE RONDE**

Trois témoignages sur la réalité de l'emploi.

• *Jacques Perreault, directeur général, Aubergse de jeunesse de Montréal*

• *Richard Vennes, conseiller syndical, Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire, CSQ*

• *Jocelyne Nadeau, coordonnatrice, Fédération québécoise des centres communautaires de loisir*

**10h45 PAUSE****11h00 Période d'échanges****12h00 DÎNER** (*servi sur place*)

**13h15 DEUXIÈME PARTIE**

**Impacts et incidences sur la qualité de l'offre de service et le développement des entreprises**

Conférence par *Raymond Sauvé, directeur général, Centre de villégiature Jouvence*

**13h45 TROISIÈME PARTIE**

**Les défis et enjeux pour le secteur du loisir et du tourisme social**

Interventions de :

- *Luc Fournier, vice-président exécutif et directeur général, Regroupement des événements majeurs internationaux*
- *Jean Lortie, président, Fédération de commerce, CSN*
- *Robert Rodrigue, directeur général, Mouvement québécois des camps familiaux*

**Période d'échanges**

**15h00 PAUSE**

**15h15 SYNTHÈSE DE LA JOURNÉE**

*par Lynn O'Cain, agente de développement en économie sociale, ECOF-CDEC de Trois-Rivières*

**15h45 MOT DE LA FIN**

Piste de travail pour le Chantier loisir et tourisme social  
*par Louis Jolin et Sonia Vaillancourt*

## **Annexe II**

### **Liste des participants au séminaire**



<b>Nom</b>	<b>Organisme</b>
Claire Bherer	Centre Plein air Ville-Joie
Réjeanne Boulianne	Fédération des familles souches québécoises
Denis Bussièrès	ARUC-ÉS
Suzanne Chicoine	Conseil régional de développement de l'Outaouais
Stéphanie Didier	Centre de formation populaire
René Doré	Centre de formation populaire
Marie-Lyne Doucet	Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie
Patrick Dubé	Secrétariat au loisir et au sport
Luc Fournier	Regroupement des événements majeurs internationaux
Luc Gélinas	Relais des Jeunes Gatinois
France Hamel	RESO
Louis Jolin	Université du Québec à Montréal
Marie-Claude Lavoie	Centre MGR Marcoux
Pierre-Paul Leduc	Festivals et événements Québec
Jean Lortie	Fédération de commerce, CSN
Steeve Martel	Secrétariat au loisir et au sport
Jacques Martel	Mouvement québécois des camps familiaux
Jocelyne Nadeau	Fédération des centres communautaires de loisir
Michel Nolin	Université du Québec à Trois-Rivières
Lynn O'Cain	ECOF-CDEC de Trois-Rivières
Jacques Perreault	Auberges de jeunesse St-Laurent
Luce Proulx	ARUC-ÉS
Micheline Renaud	Université du Québec à Montréal
Robert Rodrigue	Mouvement québécois des camps familiaux
Jocelyne Rouleau	ARUC-ÉS
Isabelle Roy	URLS de la Chaudière-Appalaches
Raymond Sauvé	Centre de villégiature Jouvence
Sylvie Théberge	Festivals et événements Québec
Sonia Vaillancourt	Conseil québécois du loisir
Richard Vennes	Fédération du personnel du loisir, de la culture et du communautaire, CSQ



## **Annexe III**

### **Présentation de l'ARUC-ÉS**





---

## Présentation de l'ARUC

### Économie sociale

---

➤ Qu'est-ce que l'ARUC en économie sociale?

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale est une infrastructure de partenariat pour la recherche, la formation, la diffusion et l'échange de connaissances en économie sociale. Elle est constituée de membres provenant tant du milieu universitaire que de différents milieux d'intervention. Ses activités portent sur les pratiques issues de la nouvelle économie sociale, celle qui connaît un essor important depuis les années 80 au Québec et ailleurs dans le monde.

➤ Les partenaires

Universités

- ❖ L'Université du Québec à Montréal
- ❖ L'Université du Québec en Outaouais
- ❖ L'Université du Québec à Chicoutimi
- ❖ L'Université Concordia

Communautés

- ❖ Le Chantier de l'économie sociale
- ❖ La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et le Fonds de solidarité
- ❖ La Confédération des syndicats nationaux et Fondation
- ❖ Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)
- ❖ Une trentaine de partenaires sectoriels ou spécialisés dont l'Association des Centres locaux de développement et l'Association des régions du Québec

➤ Les objectifs

- ❖ Soutenir le développement du modèle québécois d'économie sociale
- ❖ Produire des savoirs neufs qui seront utiles au développement des collectivités
- ❖ Favoriser le partage des connaissances entre les universités et la communauté

## ➤ Les activités

Les activités prévues au sein de l'ARUC permettront de créer une synergie entre les différents acteurs liés au développement de l'économie sociale et des collectivités où elle s'enracine.

- ❖ La recherche
- ❖ La formation
- ❖ La diffusion et le partage des connaissances

## ➤ Les chantiers d'activités partenariales

Les activités sont regroupées au sein de sept chantiers qui correspondent aux principaux secteurs de l'économie sociale.

- ❖ Le développement local et régional
- ❖ Le développement durable
- ❖ Le maintien de l'emploi et l'insertion socioprofessionnelle
- ❖ Le logement communautaire et social
- ❖ Les services aux personnes
- ❖ Le financement de l'économie sociale
- ❖ Loisir et tourisme social

À ces sept chantiers s'ajoutent deux chantiers transversaux en réponse à des interrogations qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'économie sociale.

- ❖ L'évaluation sociale et les systèmes d'information
- ❖ Échanges et comparaisons internationales

➤ Les structures de fonctionnement

Le principe de base est la reconnaissance de la place, des compétences et du rôle de chacun des partenaires. Les contenus des activités, les méthodologies, les modes de diffusion, les budgets sont décidés et réalisés dans des instances paritaires.

- ❖ Comité de direction
- ❖ Comité de coordination
- ❖ Chantiers d'activités partenariales
- ❖ Comité d'encadrement des projets

L'existence de l'ARUC-économie sociale est rendue possible grâce aux contributions du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, des quatre universités (UQAM, UQAH, UQAC, Concordia), et des différents partenaires de la communauté.



## **Annexe IV**

### **Liste des cahiers de l'ARUC-ÉS**



## Liste des cahiers de l'ARUC-és

### 1. Collection INTERVENTIONS

No	titre	ISBN	pges	prix
I-01-2001	<b>L'innovation sociale : un élément fondamental d'une politique scientifique équilibrée</b> Mémoire présenté par le Chantier d'économie sociale à Jean Rochon, ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie	2-89276-203-0	16 p.	2,50
I-02-2001	<b>Économie sociale et évaluation, état du dossier au Québec</b> par Nancy Neamtan Document présenté au Forum sur l'innovation sociale de l'OCDE septembre 2000	2-89276-204-9	26 p.	3,00
I-03-2001	<b>New Forms of Financing Social Economy Enterprises and Organisations in Quebec</b> par Margaret Mendell, Université Concordia, Benoît Lévesque, UQÀM, Ralph Rouzier, Université Concordia Collaboration entre le Programme LEED et la Commission européenne et le fonds Marshall U.S. pour l'Allemagne.	2-89276-205-7	49 p.	4,50
I-04-2001	<b>Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : pour une démocratie plurielle</b> par Benoît Lévesque Communication présentée à la 2e rencontre internationale à Québec du 9 au 12 octobre 2001 sur le thème « Globalisation de la solidarité » Copublication Crises/Aruc en économie sociale	2-89276-210-7	25 p.	3,00
I-01-2002	<b>Le développement régional et local, avant et après la mondialisation</b> par Benoît Lévesque Conférence prononcée à l'occasion de l'Assemblée générale du Conseil régional de développement (CRD) des Laurentides. 7 juin 2001	2-89276-226-X	29 p	3,50
I-02-2002	<b>Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement</b> par Benoît Lévesque. Communication présentée au Forum « L'entrepreneurship en économie sociale : Oser l'entrepreneuriat différemment ». organisé par le Centre local de développement des Moulins et par Emploi-Québec le 21 février 2002.	2-89276-227-8	37 p.	3,50
I-03-2002	<b>Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?</b> par Benoît Lévesque Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS, LE 15 mai 2001 sous le thème : « Le développement social au rythme de l'innovation	2-89276-229-4	24 p.	3,00
I-04-2002	<b>Pour repenser l'économie en vue d'un développement durable, un aperçu de la nouvelle sociologie économique</b> par Benoît Lévesque Conférence d'ouverture du Colloque du comité de recherche 23, « Sociologie de l'environnement et du développement durable », de l'Association internationale de sociologie de langue française (AISLF) au Congrès de l'ACFAS, à l'Université Laval, les 14-15-17 mai 2002 dans le cadre du 70 <sup>e</sup> Congrès de l'ACFAS.	2-89276-217-0	35 p.	3,50
I-05-2002	<b>L'économie solidaire au Brésil et à Rio Grande du Sud</b> Allocution présentée par Rosinha Machado Carrion, professeure à l'Université fédérale de Rio Grande du Sud au Brésil dans le cadre du 2 <sup>e</sup> colloque provincial de ÉCO-CDEC, les 10 et 11 avril 2002.	2-89276-231-6	22 p.	3,00

I-06-2002	<b>Les défis de la reconversion à partir de la société civile: ceux d'une gouvernance appropriée, d'une approche systémique et d'une économie sociale et plurielle</b> Communication présentée par Benoît Lévesque au Colloque international <i>Rendez-vous Montréal 2002</i> sur les initiatives la reconversion industrielle à partir de la société civile, du 28 au 31 mai 2002 à l'Université du Québec à Montréal.	2-89276-238-3	24 p.	3,00
I-01-2003	<b>Modèle de développement et mouvements sociaux : l'exception québécoise</b> Par Jacques L. Boucher Communication présentée au Colloque « <i>Petites sociétés et minorités nationales : enjeux politiques et perspectives comparées</i> », Université d'Ottawa et Université du Québec en Outaouais, du 21 au 24 août 2002	2-89276-309-6	31 p.	3,50
I-02-2003	<b>La lutte contre la pauvreté aujourd'hui : quelle(s) stratégie(s)?</b> Par Louis Favreau Publication conjointe avec le CRDC	2-89276-310-X	40 p.	4,50

## 2. Collection TRANSFERT

T-01-2002	<b>Recension de textes pertinents : Économie sociale, développement de l'emploi et l'insertion au Québec</b> par Louis Favreau et Geneviève Huot	2-89276-227-8	23 p.	3,00
T-02-2002	<b>Actes du Forum Actions culturelles et sociales : <i>Espaces émergents</i></b> « <i>Lorsque la marge nourrit la norme et la transforme</i> » Montréal les 6 et 7 octobre 2001	2-98074-280-5	103 p.	6,50
T-03-2002	<b>Les entreprises d'économie sociale en loisir et tourisme social</b> Synthèse du séminaire du 23 octobre 2001 par Geneviève Huot, sous la direction de Denis Bussières, Louis Jolin, Michel Nolin et Sonia Vaillancourt	2-89276-230-8	50 p.	4,50
T-04-2002	<b>La participation des usagers dans les organisations offrant des services aux personnes : réalité ou discours?</b> Synthèse du séminaire Services aux personnes organisé par le CAP Services aux personnes de l'Aruc-és, le 25 janvier 2002. par Geneviève Huot, sous la direction de Mireille Dumont-Lemasson et Christian Jetté.	2-89276-232-4	50 p.	4,50
T-05-2002	<b>Notre intervention : pour qui et comment ?</b> Synthèse du Forum sur l'intégration et l'insertion au marché, les 3 et 4 mai 2001, à l'UQAM, rédigée par Georges April, Vincent van Schendel et Mylène Tremblay	2-89276-236-7	31 p.	3,50
T-01-2003	<b>Symposium sur le financement du logement communautaire, le 25 février 2002</b> Synthèse de Sylvie Rondot, assistante de recherche (Aruc-és) sous la direction de Marie Bouchard, UQAM	2-89276-245-6	40 p.	4,50
T-02-2003	<b>Actes de colloque Rendez-vous Montréal 2002. Les initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile — 28 au 31 mai 2002</b> par Jean-Marc Fontan, Benoît Lévesque et Juan-Luis Klein, UQAM	2-89276-241-3	131 p.	7,00
T-03-2003	<b>Compte rendu du séminaire <i>L'insertion socioprofessionnelle, une réponse à la pauvreté</i></b> par Joannie Rollin, coordinatrice de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités et Martin Robitaille, professeur au département de travail social. Université du Québec en Outaouais	2-89276-242-1	37 p.	4,00



T-04-2003	<b>Compte rendu du séminaire L'économie sociale en environnement : premier bilan international des ressourceries</b> sous la direction de Michel Séguin, directeur général du Réseau des ressourceries du Québec	2-89276-243-X	91 p.	6,50
T-05-2003	<b>Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes</b> Synthèse du séminaire du 30 janvier 2003 par Luce Proulx, sous la direction de François Aubry, Denis Bussièrès et René Doré	2-89276-246-4	87 p.	6,00
T-06-2003	<b>Symposium sur le financement de l'économie sociale, le 5 octobre 2002 à l'Université du Québec à Montréal, organisé par le CAP financement et le CAP échanges et comparaisons internationales de l'ARUC-ÉS</b> Synthèse préparée par Ralph Rouzier, Marguerite Mendell (Université Concordia) et Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal)	2-89276-306-1	34 p.	4,00
T-07-2003	<b>L'emploi dans les entreprises d'économie sociale du secteur du loisir et du tourisme social</b> Synthèse du séminaire du 4 avril 2003-07-23 par Luce Proulx et Jocelyne Rouleau, sous la de Louis Jolin, Michel Nolin et Sonia Vaillancourt	2-89276-307-X	75 p.	6,00
T-08-2003	<b>Deux Québec en un et Agir ensemble : 12 ans plus tard</b> Synthèse du séminaire du 13 décembre 2001 par Geneviève Huot, avec la collaboration de Vincent van Schendel	2-89276-308-8	55 p.	4,50

### 3. Collection RECHERCHE

R-01-2001	<b>Le logement coopératif au Québec : entre continuité et innovation</b> par Marie Bouchard, professeure au département Organisation et ressources humaines, UQAM	2-89276-202-2	23 p	3,00
R-02-2001	<b>Les systèmes productifs locaux en Midi-Pyrénées et au Québec : vers l'émergence de systèmes régionaux de régulation des initiatives locales?</b> par Régis Guillaume du Centre interdisciplinaire d'études urbaines. Maison de la recherche, Toulouse, France	2-89276-211-1	22 p.	3,00
R-03-2001	<b>Stratégies intégrées d'insertion en emploi de personnes vivant en logement social : Analyse d'expériences nord-américaines et françaises – Rapport synthèse</b> par Barbara Pfister, sous la direction de Marie Bouchard, Winnie Frohn et Richard Morin, professeurs à l'UQAM	2-89276-214-6	36 p.	4,00
R-04-2001	<b>Stratégies intégrées d'insertion en emploi de personnes vivant en logement social : Analyse d'expériences nord-américaines et françaises – Rapport Analytique</b> Par Barbara Pfister, Michel Rochefort et Joanie Rollin, sous la direction de Marie Bouchard, Winnie Frohn et Richard Morin, professeurs à l'UQAM	2-89276-215-4	243 p.	16,00
R-05-2001	<b>Portrait des passerelles au sein de l'économie sociale au Québec</b> par Geneviève Huot Projet de coopération France-Québec en économie sociale et solidaire	2-89276-220-0	80 p.	6,00

### 2002

R-01-2002	<b>Le développement régional aux États-Unis et en Europe : neuf études de cas</b> par Juan-Luis Klein, Benoît Lévesque et Carole Tardif, UQAM	2-89276-221-9	50 p	4,50
-----------	--	---------------	------	------

R-02-2002	<b>Système d'information et d'évaluation en économie sociale</b> par Carole Tardif, Isabelle Tessier et Émilie Patry sous la direction de Juan-Luis Klein et Jean Carrière, professeurs à l'UQAM	2-89276-222-9	43 p.	4,50
R-03-2002	<b>Portail de l'économie sociale au Québec : Un concept de système d'évaluation et d'information</b> par Carole Tardif, Isabelle Tessier et Émilie Patry sous la direction de Juan-Luis Klein et Jean Carrière, professeurs à l'UQAM	2-89276-223-5	21 p.	3,00
R-04-2002	<b>Configuration et défis de l'économie sociale québécoise dans la solidarité internationale avec le Sud</b> par Louis Favreau, directeur de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités. Copublication avec la Chaire de recherche en développement communautaire	2-89276-227-8	29 p.	3,00
R-05-2002	<b>Lien social et développement économique : l'économie sociale au Bas-St-Laurent</b> par Carol Saucier et Nicole Thivierge, professeurs à l'UQAR	2-89276-228-6	21 p.	3,00
R-06-2002	<b>Développement local et économie solidaire en Amérique latine : des expériences innovatrices</b> par Louis Favreau et Lucie Fréchette, professeurs à l'Université du Québec à Hull	2-89276-206-5	24 p.	3,00
R-07-2002	<b>Portraits socio-Économiques de Sorel-Tracy et du Sud-ouest de l'Île de Montréal</b> par Rémi Haff et Guy Lacroix, sous la direction de Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein, professeurs à l'UQAM et avec la participation de René Lachapelle, organisateur communautaire au CLSC du Havre (Sorel-Tracy) et Jean Sylvestre de la FTQ (Sud-ouest)	2-89276-225-1	66 p.	5,00
R-08-2002	<b>Le financement du logement communautaire : évolution et perspectives</b> par Allan Gaudreault, consultant, habitation et développement communautaire et Marie Bouchard, professeure, Sciences de la gestion, UQAM	2-89276-224-3	78 p.	6,00
R-09-2002	<b>Les politiques sociales s'adressant aux personnes ayant des incapacités au Québec : histoire, inventaire et éléments de bilan</b> Sous la direction de Yves Vaillancourt, Jacques Caillouette et Lucie Dumais Rapport de recherche réalisé dans le cadre de la Phase 1 du projet « Inventaire et bilan des programmes de soutien et des services concernant les personnes ayant des incapacités au Québec ». Publication conjointe Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) et l'Aruc en économie sociale, UQAM.	2-89276-233-2	394 p.	25,00
R-10-2002	<b>Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter? Le cas des institutions financières coopératives</b> par Julie Rondeau, professionnelle de recherche, UQAM et Marie Bouchard, professeure au département Organisation et ressources humaines, UQAM	2-89276-235-9	39 p.	4,00
R-11-2002	<b>La qualité des services de garde à l'enfance. Un bilan de la littérature</b> par Guy Bellemare, Anne-Renée Gravel et Louise Briand, professeurs à l'Université du Québec en Outaouais	2-89276-238-3	72 p.	6,00
R-12-2002	<b>Projet Espaces Émergents <i>Faites de la musique</i>. Recherche évaluative : rapport final</b> par Éléine Lachance et Jean-Marc Fontan, UQAM	2-89276-234-0	120 p.	10,00

## 2003

R-01-2003	<b>Vers un rapprochement des disciplines et pratiques professionnelles des relations industrielles, du travail social et du développement économique local et régional ?</b> par Guy Bellemare, Professeur, Université du Québec en Outaouais	2-89276-239-1	30 p.	3,50
R-02-2003	<b>Social Policy as a Determinant of Health and Well-Being : The Contribution of the Social Economy</b> par Yves Vaillancourt, François Aubry, Louise Tremblay, Muriel Kearny	2-89276-240-5	46 p.	4,50
R-03-2003	<b>L'évaluation en économie sociale. Petit aide-mémoire.</b> par Sylvie Rondot et Marie Bouchard, UQAM	2-89276-244-8	35 p.	4,00

**Les prix sont sujets à changement sans préavis**