



# PRÉVISIONS SALARIALES

dossier spécial

2018

## MOT DU PRÉSIDENT - DIRECTEUR GÉNÉRAL



Afin de permettre au Québec entier de prospérer, il est primordial que les entreprises aient accès à une main-d'œuvre de qualité, disponible et à un coût concurrentiel. Voilà pourquoi le CPQ publie chaque année le *Dossier spécial sur les prévisions salariales* pour l'année à venir, en collaboration avec les firmes de consultation en ressources humaines parmi les plus reconnues dans le domaine au Québec.

En plus de situer les principales tendances salariales dans le secteur privé, le document comprend aussi une section qui présente une analyse des prévisions et tendances salariales dans le milieu associatif.

Ce tour d'horizon vous aidera à établir votre propre stratégie de rémunération. Grâce aux données contenues dans les pages qui suivent, vous pourrez :

- Comparer les augmentations salariales que vous projetez pour votre entreprise à celles prévues dans votre propre secteur;
- Évaluer les augmentations des salaires et les ajustements d'échelles salariales de vos différentes catégories d'emploi;
- Connaître les écarts entre la croissance des salaires des différentes provinces;
- Faire le point sur les tendances en matière de dotation de cadres.

Nous tenons enfin à remercier nos partenaires et à les féliciter pour ce travail rigoureux qui fait chaque année de ce recueil un document de référence pour les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires de tout le Québec.

Bonne lecture!

**Yves-Thomas Dorval**  
Président-directeur général

### LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES POUR LEUR CONTRIBUTION À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2018 :



# ENQUÊTE DE KORN FERRY HAY GROUP



Les résultats présentés proviennent de l'enquête nationale menée par Korn Ferry Hay Group en juin et juillet 2017 auprès de 724 employeurs des secteurs public et privé au Canada. Bon nombre d'employeurs chefs de file au Canada comptent parmi les participants à l'enquête. Les prévisions englobent les sociétés ayant indiqué un gel des salaires (0 % d'augmentation).

## SOMMAIRE :

Les Canadiens devraient s'attendre à une augmentation salariale moyenne de 2,5 % en 2018. Cette prévision est supérieure à celle de 2017 (2,2 %). À 3,0 %, les prévisions américaines restent inchangées par rapport à 2017. Selon les résultats de l'enquête, seulement 45 % des employeurs canadiens offriront des augmentations de salaire à leurs employés en 2018, ce

qui représente une baisse considérable par rapport à 2017, où 65 % des employeurs avaient prévu offrir des augmentations et 70 %, en 2016. Cette situation laisse entrevoir une tendance, de la part des employeurs, à adopter une position attentiste, les décisions étant prises plus tard dans l'année, et comme il n'y a aucune indication d'augmentation de la part des sociétés qui optent pour un gel des salaires.

La croissance économique au Canada en 2018 est prévue à près de 2,8 %, ce qui est plus optimiste que ce qui a été observé durant les deux dernières années. Les travailleurs du secteur pétrolier et gazier ont traditionnellement reçu les augmentations salariales les plus élevées au Canada; cependant, compte tenu de l'impact économique de l'effondrement des prix du pétrole et d'une série de catastrophes naturelles ayant frappé la région de Fort McMurray, ces travailleurs devraient recevoir les plus faibles augmentations

au pays, soit 1,9 % pour l'ensemble de l'Alberta, ce qui représente une augmentation par rapport au pourcentage de 1,3 % prévu il y a un an.

Relativement peu de sociétés planifient un gel des salaires; l'augmentation moyenne du salaire de base, à l'exclusion des sociétés qui prévoient un gel, est de 2,6 %.

Province	Prévision 2018	Prévision 2017	Prévision 2016	Prévision 2015	Prévision 2014	Prévision 2013
C.-B.	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,6 %	2,3 %	2,7 %
Alberta	1,9 %	1,3 %	2,5 %	3,1 %	3,2 %	3,6 %
Saskatchewan	2,8 %	2,2 %	2,7 %	2,9 %	3,4 %	3,2 %
Manitoba	2,7 %	2,4 %	2,5 %	2,3 %	2,6 %	2,7 %
Ontario	2,4 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,7 %
Québec	2,8 %	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %
Maritimes	2,6 %	1,9 %	1,9 %	2,1 %	2,1 %	2,6 %
Terre-Neuve	2,9 %	1,4 %	2,3 %	2,6 %	4,0 %	3,4 %
Montréal	2,8 %	2,5 %	2,4 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %

## AUTRES CONCLUSIONS :

- En ce qui concerne les principales villes canadiennes, les travailleurs d'Edmonton (3,0 %), de Montréal et Saskatoon (2,8 %) et de Vancouver (2,6 %) recevront des augmentations du salaire de base supérieures à la moyenne nationale, tandis que les travailleurs d'Ottawa (1,8 %) et de la région de Halifax (2,1 %) recevront les augmentations les plus basses.
- Les secteurs des coopératives (3,0 %), de l'éducation (3,0 %) et des services (2,9 %) bénéficieront des plus fortes augmentations au pays, tandis que ceux des soins de santé (1,6 %) et des loisirs/accueil (1,7 %) recevront une hausse bien inférieure à la moyenne nationale de 2,5 %.
- Les prévisions par niveau d'emploi indiquent que tous les employés recevront une augmentation salariale égale à la moyenne nationale de 2,5 %, sauf le personnel de bureau/opérations syndiqué, qui obtiendra des augmentations moindres (2,2 %).
- Les prévisions pour les États-Unis (3,0 %), le Royaume-Uni (3,0 %), l'Australie (2,5 %) et le Canada (2,5 %) tirent toujours de l'arrière comparativement aux prévisions pour l'Inde (9,0 %), le Brésil (8,3 %) et la Chine (6,0 %).

À PROPOS DE KORN FERRY : Korn Ferry est la première société de conseil en matière de recrutement et de structure organisationnelle. Nous aidons les dirigeants, les entreprises et les sociétés à réussir en dégageant le plein potentiel de leurs employés. Près de 7 000 collègues proposent nos services au sein de nos divisions Executive Search, Hay Group et Futurestep. Nos conseils reposent sur des données clients rigoureuses. Nos clients proviennent des secteurs privé et public ainsi que d'organismes sans but lucratif et sont issus de tous les secteurs d'activité d'importance. La base de données mondiale PayNet de Korn Ferry Hay Group contient des données sur plus de 20 millions de titulaires dans 24 000 sociétés dans plus de 110 pays.

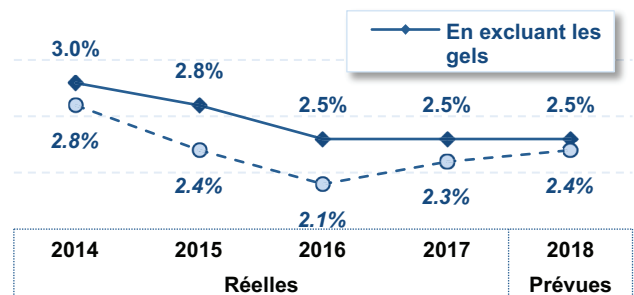
## POUR PLUS D'INFORMATION :

Claudio Gardonio, Associé  
Tél. : 438.843.8434  
claudio.gardonio@kornferry.com  
Lorraine Clément, Conseillère principale  
Tél. : 438.402.5035  
lorraine.clement@kornferry.com  
kornferry.com

*Selon l'Enquête 2017-2018 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada, les augmentations de salaire devraient demeurer stables par rapport aux augmentations de 2017, qui se sont établies à 2,5 %. Les données ont été recueillies en mai et en juin 2017 auprès de plus de 660 organisations canadiennes.*

En 2018, les organisations prévoient octroyer des augmentations de salaire moyennes de l'ordre de 2,5 %, exclusion faite des gels de salaires. L'inclusion des gels de salaires réduit cette prévision à 2,4 %. Selon 69 % des répondants, les enjeux de fidélisation ont été le facteur qui a le plus influé sur leurs décisions en matière de planification de la rémunération.

Les prévisions salariales demeurent stables par rapport aux augmentations réelles de 2016 et de 2017, et moins de gels de salaires sont prévus.



## DES PRÉVISIONS UNIFORMES DANS TOUT LE CANADA

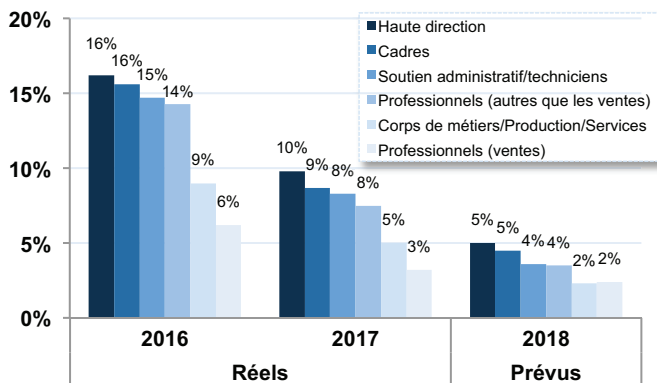
Exclusion faite de l'incidence des gels de salaires, les augmentations de salaire prévues en 2018 se chiffrent à 2,5 % dans l'ensemble des provinces, alors qu'elles s'établissent à 2,9 % aux États-Unis.

## RAJUSTEMENT DES STRUCTURES SALARIALES

Les rajustements des structures salariales en 2017 ont été de 2,1 % et il est prévu qu'elles soient de 2,0 % en 2018.

## DIMINUTION DES GELS DE SALAIRE

Les répondants à l'enquête de cette année ont signalé un moins grand nombre de gels de salaires en 2017 qu'en 2016. Une nouvelle diminution est prévue en 2018, comme il est indiqué ci-dessous :



## DES VARIATIONS ENTRE LES SECTEURS

Les prévisions demeurent stables dans la plupart des secteurs. Par contre, le secteur des mines et métaux dépasse la moyenne nationale avec des prévisions d'augmentations de salaire de 3,0 % en 2018. Les secteurs de la haute technologie et des sciences de la vie le suivent de près avec des prévisions de 2,8 %. Bien que le secteur de l'énergie ait octroyé les augmentations de salaire les moins élevées en 2017 (c.-à.-d. 2,2 % en excluant les gels de salaires et 1,8 % en les incluant), les prévisions pour ce secteur en 2018 correspondent à la moyenne nationale de 2,5 %.

## CONCLUSION :

*Alors que les enjeux de fidélisation sont le facteur qui influe le plus sur les décisions en matière de planification de la rémunération et que les budgets d'augmentation de salaire sont à leur plus bas niveau en plus de 20 ans, il est essentiel que les organisations aient une bonne compréhension de leur environnement concurrentiel et une proposition de valeur aux employés bien définie afin d'élaborer une stratégie appropriée pour attirer et fidéliser les employés les plus talentueux.*

**À PROPOS DE MERCER :** Mercer est un chef de file mondial en matière de consultation dans les domaines suivants : santé, avoies et carrière. Mercer aide ses clients dans le monde entier à améliorer la santé, la prospérité et le rendement de leur actif le plus précieux : leurs gens. La Société compte au-delà de 20 000 employés répartis dans plus de 43 pays et elle exerce ses activités dans plus de 140 pays. Mercer est une filiale en propriété exclusive de Marsh & McLennan Companies (symbole MMC à la Bourse de New York), un regroupement mondial de sociétés de services professionnels qui offre des conseils et des solutions dans les domaines du risque, de la stratégie et du capital humain. Forte d'un effectif mondial de quelque 60 000 employés et d'un chiffre d'affaires annuel de 13 milliards de dollars, Marsh & McLennan Companies est également la société mère de Marsh, un chef de file mondial spécialisé en services intermédiaires en matière de risque et de réassurance, et d'Oliver Wyman, un chef de file mondial spécialisé en consultation en gestion.

## POUR PLUS D'INFORMATION :

Luc Lapalme, MBA  
 Conseiller  
 Tél. : 514.841.2742  
 luc.lapalme@mercer.com  
 1981, avenue McGill College  
 bureau 800  
 Montréal (Qc) H3A 3T5  
 Twitter : @MercerCanada  
[mercer.ca](http://mercer.ca)

# ENQUÊTE DE NORMANDIN BEAUDRY

La 7<sup>e</sup> édition de l'enquête québécoise sur les augmentations salariales a été menée au cours des mois de juin et juillet 2017. Un total de 294 organisations, dont 121 ayant des activités pancanadiennes, représentant plus de 602 000 employés, ont répondu à notre appel.

**FAITS SAILLANTS :** Les prévisions pour les budgets moyens consacrés aux augmentations salariales au Québec sont en baisse par rapport à celles effectuées l'année dernière. Avec un budget moyen prévu de 2,4 % pour l'année 2018, les prévisions québécoises effectuent un recul de 0,4 % comparativement à la sixième édition de notre enquête. Ces prévisions sont toutefois alignées avec la moyenne canadienne qui s'établit également à 2,4 %. En ce qui a trait aux budgets réellement accordés pour l'année 2017, le Québec se retrouve parmi les provinces les plus

généreuses avec un budget accordé de l'ordre de 2,5 %, soit 0,1 % de plus que la moyenne canadienne. Les provinces de l'Alberta, de Terre-Neuve-et-Labrador ainsi que l'Île-du-Prince-Édouard clôturent le palmarès avec des budgets consentis de seulement 2,2 %. Malgré des budgets globaux supérieurs à la moyenne canadienne, le Québec a accordé des augmentations inférieures aux prévisions qui étaient estimées à 2,8 % à la même période l'an dernier et également inférieures aux budgets accordés en 2016 qui se chiffrèrent à 2,8 %.

## MOYENNE PAR PROVINCE (EXCLUANT LES GELS)

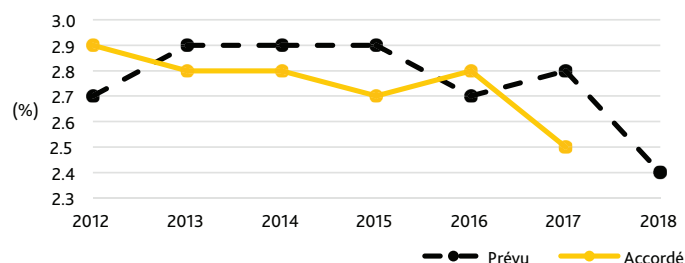
PROVINCE	Budget global d'augmentations salariales			Augmentation de la structure salariale		
	N	Accordé 2017	Prévu 2018	N	Accordé 2017	Prévu 2018
Québec	258	2,5 %	2,4 %	199	2,1 %	2,0 %
Colombie-Britannique	54	2,3 %	2,5 %	40	1,8 %	1,8 %
Alberta	55	2,2 %	2,4 %	41	1,7 %	1,7 %
Saskatchewan	28	2,3 %	2,5 %	22	1,6 %	1,8 %
Manitoba	35	2,6 %	2,6 %	28	1,8 %	1,8 %
Ontario	100	2,4 %	2,4 %	76	1,8 %	1,8 %
Terre-Neuve-et-Labrador	23	2,2 %	2,4 %	15	1,6 %	1,8 %
Nouveau-Brunswick	29	2,4 %	2,4 %	21	1,8 %	1,8 %
Nouvelle-Écosse	36	2,4 %	2,6 %	28	1,8 %	1,8 %
Île-du-Prince-Édouard	12	2,2 %	2,3 %	10	1,5 %	1,6 %
<b>MOYENNE CANADIENNE</b>		2,4 %	2,4 %		1,7 %	1,7 %

Au niveau des structures salariales, le Québec demeure le chef de file avec des budgets moyens accordés en 2017 de 2,1 % et des prévisions de 2,0 % pour la prochaine année. Les budgets accordés sont supérieurs aux prévisions de l'année dernière de 1,8 % et également supérieurs à la moyenne canadienne accordée de 1,7 %.

Le faible écart entre les budgets consentis aux augmentations salariales et aux structures salariales nous laisse croire que les organisations consacrent une majeure partie de leurs budgets à assurer l'alignement de leur structure salariale avec leur marché de référence plutôt que de le distribuer selon la performance individuelle. En réduisant les budgets d'augmentations salariales par l'augmentation des structures salariales, nous constatons qu'au Québec les organisations ne conservent que 0,4 % de leurs budgets afin de reconnaître la performance de leurs employés.

## UNE VAGUE DE PRUDENCE POUR L'ANNÉE 2018

La baisse des budgets accordés ainsi que des prévisions pour l'année à venir nous laisse prévoir une vague de prudence chez les organisations québécoises. Le graphique nous permet de constater qu'autant les budgets moyens accordés que les prévisions sont à leur plus bas niveau des cinq dernières années.



**À PROPOS DE NORMANDIN BEAUDRY :** Fondée en 1992 par André Normandin et René Beaudry, la firme compte aujourd'hui plus de 200 employés et est détenue exclusivement par ses professionnels. Elle offre des services-conseils dans six champs d'expertise : Santé et performance, Rémunération, Assurance collective, Retraite et épargne, Gestion d'actifs et Communication. Grâce à *rémun*, son enquête québécoise en rémunération globale, ses experts ont une connaissance pointue du marché qui permet d'aider les organisations de toute taille à concevoir une enveloppe de rémunération globale attrayante et compétitive, qui favorise une expérience employé positive et un rayonnement organisationnel de marque.

**POUR PLUS D'INFORMATION :**  
Philip Longpré, conseiller principal, rémunération  
Tél. : 514.285.1122, poste 240  
plongpre@normandin-beaudry.ca  
Anna Potvin, conseillère principale, rémunération  
Tél. : 514.285.1122, poste 624  
apotvin@normandin-beaudry.ca  
[normandin-beaudry.ca](http://normandin-beaudry.ca)

*Les employés canadiens qui souhaitent obtenir des augmentations plus importantes l'an prochain devront encore faire preuve de patience. Un nouveau sondage mené par Willis Towers Watson révèle que les employeurs canadiens envisagent de maintenir la barre des augmentations en 2018. Le sondage mené auprès de 312 entreprises a aussi révélé que les employeurs continuent de récompenser leurs employés au rendement supérieur en leur accordant des augmentations sensiblement plus élevées afin de fidéliser ces employés et de réaffirmer leur engagement à offrir une rémunération fondée sur le rendement. Les employeurs revoient également leur manière de gérer des enveloppes salariales limitées. Bien que les entreprises prévoient des hausses pour 2018, la manière et le moment où ils les versent varient considérablement.*

## POINTS SAILLANTS

Le rapport canadien sur les prévisions salariales démontre que, de manière générale, les augmentations des budgets salariaux de 2017 ont été conformes aux prévisions mais que l'augmentation réelle des structures salariales a été inférieure aux prévisions.

Les prévisions salariales pour le Canada dans son ensemble et par groupe d'employés, y compris les budgets nuls, figurent dans le tableau ci-dessous. Nous notons que les prévisions pour 2018 sont généralement conformes aux augmentations réelles de 2017.

GROUPE D'EMPLOYÉS	Augmentation du budget salarial (% moyen)			Augmentation de la structure salariale (% moyen)		
	2017 (prévue)	2017 (réelle)	2018 (prévue)	2017 (prévue)	2017 (réelle)	2018 (prévue)
Cadres supérieurs	2,3 %	2,4 %	2,3 %	1,4 %	1,3 %	1,5 %
Superviseurs / Gestionnaires	2,5 %	2,6 %	2,6 %	1,5 %	1,4 %	1,4 %
Professionnels	2,6 %	2,6 %	2,6 %	1,6 %	1,4 %	1,4 %
Personnel de soutien technique et administratif	2,6 %	2,6 %	2,6 %	1,6 %	1,4 %	1,4 %
Personnel de production / de travail manuel	2,3 %	2,3 %	2,4 %	1,5 %	1,4 %	1,4 %

Cette année, le sondage a permis de constater qu'environ 94 % des répondants anticipent une hausse des salaires de base pour une partie ou la totalité des groupes d'employés en 2018, ce qui constitue une augmentation comparativement à 90 % des répondants en 2017.

Si nous excluons les organisations qui prévoient un gel des salaires en 2018, les groupes d'employés non cadres peuvent s'attendre à une hausse de leur salaire de base légèrement plus élevée l'an prochain, par rapport à celles accordées ou budgétisées cette

année, soit de 2,8 % (comparativement à 2,7 % en 2017). Pour les cadres supérieurs, les employeurs anticipent également des augmentations salariales moyennes de 2,8 %.

Pour le Québec, nous notons que les prévisions sont comparables aux données nationales.

En ce qui a trait au programme de primes annuelles, alors que le niveau de paiement budgétisé était comparable de 2015 à 2017, il devrait être maintenu ou légèrement à la hausse en 2018.

**À PROPOS DE WILLIS TOWERS WATSON :** *Willis Towers Watson est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte 40 000 employés dans plus de 140 pays. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'entreprise. Ensemble, réalisons votre potentiel. Pour en savoir plus, visitez [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com).*

## POUR PLUS D'INFORMATION :

**Lucille Raikes**

Tél. : 514.982.2202

[lucille.raikes@willistowerswatson.com](mailto:lucille.raikes@willistowerswatson.com)

**Joanie Coutu-Bellerose**

Tél. : 514.982.3041

[joanie.coutu-bellerose@willistowerswatson.com](mailto:joanie.coutu-bellerose@willistowerswatson.com)

1800, ave McGill College, 22<sup>e</sup> étage

Montréal, (Qc) H3A 3J6

[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)

# ENQUÊTE DU CENTRE QUÉBÉCOIS DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS



Les informations qui suivent sont tirées du Rapport de l'Enquête sur les augmentations salariales 2018 des OSBL du Québec ainsi que de l'Étude sur les pratiques, la rémunération et les avantages sociaux des OSBL du Québec 2017 publiées par le Centre québécois de services aux associations (CQSA)\*.

**FAITS SAILLANTS :** Les augmentations salariales, prévues pour 2018 par les dirigeants d'OSBL québécois interrogés cet été, sont très similaires à celles accordées pour l'année en cours. Ainsi, l'enquête annuelle révèle que les organismes prévoient un budget global d'augmentations salariales estimé à **2,3 % pour l'année 2018**. En moyenne, ce budget global est identique aux augmentations accordées en 2017 (2,3 %) par les organismes et prévues l'an dernier par notre analyse.

L'augmentation des structures salariales non-syndiquées, quant à elle, est estimée en moyenne à 2,2 %, principalement pour couvrir l'inflation. Les perspectives incertaines et le contexte économique actuel incitent, encore une fois, les organismes à la prudence.

**TABLEAUX –** Afin de comparer les données prévisionnelles pour 2018 et celles réalisées pour l'année en cours, nous avons placé côte à côte les informations observées :

Masse salariale de l'OSBL	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2017	Prévue en 2018
Budget global	2,3 %	2,3 %
Budget des structures salariales	2,1 %	2,2 %

## UNE ANNÉE EN CONTINUITÉ

De façon générale, les résultats observés reflètent toujours la vulnérabilité des OSBL quant aux fluctuations de leur financement. Comme nous l'avons vu avec ces trois (3) analyses, la situation budgétaire s'est maintenue en 2017 et les prévisions pour 2018 restent inchangées. Pour l'année 2018, **15,0 % des organismes déclarent ne pas prévoir d'augmentation salariale de leur structure salariale**. En comparaison, 11,8 % des organismes ont appliqué un gel salarial de leur structure pour 2017.

\*L'Enquête sur les augmentations salariales 2018 des OSBL du Québec est une étude réalisée par le CQSA, en collaboration avec la firme Normandin Beaudry. Pour cette deuxième

édition, 66 questionnaires valides ont été soumis électroniquement, de juillet à août 2017. L'Enquête, réalisée en complémentarité avec notre étude biannuelle produite depuis 2009, s'ajoute à l'Étude 2017 du CQSA. Cet outil RH reconnu en sera à sa cinquième édition et présente les résultats d'un sondage bisannuel auprès des 1500 abonnés de notre infolettre issus d'organismes de toutes tailles, secteurs, envergure, et de partout au Québec.

## AUGMENTATIONS – CONSTANCE DES RÉSULTATS À 2,3 % :

Les répondants ont indiqué que l'augmentation salariale prévue pour les **employés non-cadres est de 2,3 % pour 2018**. D'autre part, l'augmentation de la rémunération complète (incluant les bonis de performance) des cadres se situerait aussi à 2,3 %. Ces pourcentages d'augmentation sont identiques pour les cadres et les non-cadres, tant pour les résultats de 2017 que ceux prévus pour 2018. (Tableau 2)

D'autre part, nous observons que la taille des organismes a eu peu d'influence sur l'augmentation salariale en 2017, sauf pour les OSBL de 11 à 25 employés qui ont accordé une augmentation salariale plus élevée. En 2018, la taille des organismes aura plus d'influence quant aux augmentations salariales : les OSBL de 11 à 25 employés prévoient un accroissement de 2,8 % et les plus grandes organisations prévoient une hausse de 2,5 %. (Tableau 3)

Par type de poste	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2017	Prévue en 2018
Cadres	2,3 %	2,3 %
Non-cadres	2,3 %	2,3 %

Nombre d'employés	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2017	Prévue en 2018
5 et moins	2,2 %	2,1 %
6 à 10	2,3 %	2,4 %
11 à 25	2,7 %	2,8 %
26 à 50	2,2 %	2,3 %
51 à 100	2,2 %	1,9 %
Plus de 100	2,2 %	2,5 %

**À PROPOS DE CQSA :** Le Centre québécois de services aux associations, une initiative du Regroupement Loisir et Sport du Québec, est un organisme privé, non-gouvernemental qui offre des services administratifs, techniques et professionnels. Ses services (assurances, gestion financière, juridiques, graphisme et imprimerie, informatique, ressources humaines et paie, téléphonie et achats regroupés, voyages, formation), sont utilisés directement par 600 OSBL-membres et indirectement par plus de 10,000 organismes au Québec.

## POUR PLUS D'INFORMATION :

**Jean-François Beaugard**  
 Directeur, Développement des affaires  
 Tél. : 514.252.3112  
 jfbaugard@loisirsport.qc.ca  
 4545, ave Pierre-De-Coubertin Montréal (Qc) H1V 0B2  
 loisirsport.qc.ca



## Conseil du patronat du Québec

1010, rue Sherbrooke Ouest, bureau 510  
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514.288.5161  
(Sans frais au Québec) : 1.877.288.5161  
Télécopieur : 514.288.5165  
[www.cpq.qc.ca](http://www.cpq.qc.ca)



Conception graphique et impression :  
Regroupement Loisir et Sport du Québec