

PRÉSENTÉES PAR

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

LES PRÉVISIONS SALARIALES

2020

LES PRÉVISIONS SALARIALES SONT GRACIEUSEMENT OFFERTES PAR :



TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Comment utiliser les prévisions salariales?.....	5
Prévisions salariales 2020	
Faits saillants	9
Tableau - Écarts des prévisions.....	11
Tableau synthèse	12
Tableau comparatif - Québec.....	13
Tableau comparatif - Canada.....	14
Korn Ferry	17
Mercer.....	21
Morneau Shepell	25
Normandin Beaudry.....	29
PCI – Perrault Conseil inc.....	35
Saucier conseil	43
Willis Towers Watson.....	47
Institut de la statistique du Québec.....	55

RÉALISATION

Chargée de projet : Diane Nobert, CRHA

Montage : Angélique Deschamps

Intégration Web : Marilyne Brosseau

Collaboration spéciale : Pierre Emmanuel Paradis, économiste, AppEco

Jean-Pierre Morin, CRHA, expert en rémunération et inspecteur

Graphisme : Julie Renaud

Révision : France Bouchard

INTRODUCTION

Monsieur Pierre Emmanuel Paradis

économiste et président, AppEco

Tél. : 514-742-6348

peparadis@appeco.ca

MONDE

Les tensions commerciales et politiques entre les États-Unis et la Chine, qui s'échangent les menaces et les hausses en vigueur de tarifs douaniers, ainsi que les bouleversements politiques liés au Brexit constituent une toile de fond relativement morose pour l'économie mondiale. Ainsi, les mises en garde du FMI voulant que la collaboration entre pays devait être encouragée et les mesures protectionnistes devaient être évitées n'ont pas été entendues.

Cela se répercute sur l'ensemble des décisions économiques de long terme, notamment l'investissement et les achats de biens durables, ainsi que sur les marchés financiers. De plus, pour la première fois depuis la crise financière de 2008, la différence entre le rendement des obligations américaines de long terme (10 ans) et de celles de court terme (3 mois) est devenue négative, soit un

indicateur qui avait annoncé une récession les sept dernières fois que cela est arrivé depuis les années 1970.

Malgré ce contexte incertain, le Fonds monétaire international prévoit que la croissance mondiale devrait dépasser les 3 % en 2019, puis augmenter d'un autre demi-point de pourcentage l'année suivante. Dans les pays développés, la croissance devrait se maintenir aux alentours de 1,9 % en 2019, puis baisser à 1,7 %, résultat d'un ralentissement appréhendé aux États-Unis (effet des droits de douane, fin de la relance budgétaire) et au Japon, ainsi que d'une croissance faible prévue dans la zone Euro et au Royaume-Uni en 2020. Quant au groupe des pays émergents et en développement, la croissance devrait être de 4,1 % en 2019, puis grimper à 4,7 % en 2020.

CANADA

En 2019, la croissance de l'économie canadienne sera plus lente qu'initialement prévu, soit 1,3 %, résultant notamment des conflits et de l'incertitude liée à la renégociation de l'accord commercial avec les États-Unis et le Mexique. Toutefois, même si ces tensions commerciales demeurent en partie présentes, l'économie canadienne devrait reprendre son rythme de croisière et sa progression devrait remonter autour des 2 % pour les deux années suivantes. En effet, les investissements en capital fixe et les dépenses en logement augmenteront de façon plus soutenue, tout comme les exportations. À ce titre, l'assouplissement des limites de production pétrolière et la levée des tarifs américains sur

l'acier et l'aluminium devraient être favorables aux exportations, contrairement toutefois au maintien des tarifs sur le bois d'œuvre et aux mesures protectionnistes chinoises sur les produits agricoles.

L'inflation mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC) s'est située autour de 1,8 % en 2019, et devrait remonter vers les 2 % à l'horizon 2021. Le marché du travail a maintenu sa croissance du côté de l'emploi et la rémunération, tandis que le taux de chômage demeure à son niveau le plus faible en 40 ans. Cependant, en 2020, on s'attend à ce que ces indicateurs ne fassent pas aussi bonne figure que présentement.



INTRODUCTION (suite)

QUÉBEC

L'économie québécoise a poursuivi sa belle tenue et devrait croître de près de 2,5 % en 2019. Les entreprises demandent de la main-d'œuvre, le chômage est faible et la rémunération croît de près de 3 % par année depuis 2017, ce qui a alimenté les dépenses de consommation et en biens durables. Les ventes au détail et les investissements résidentiels ont également affiché des résultats appréciables.

Cela dit, ces résultats ne seront pas aussi positifs en 2020, alors que la croissance globale attendue

devrait se contracter à environ 1,5 %. Déjà à la fin 2018, la croissance des ventes au détail diminuait de façon marquée, tout comme celles du revenu disponible des ménages et des mises en chantier. Également, les profits des entreprises ont stagné comparativement à l'année précédente. L'emploi devrait tout de même poursuivre sa progression en 2019, puis croître plus lentement l'année suivante. Quant au chômage, il devrait rester faible en 2019, pour ensuite remonter en 2020.



COMMENT UTILISER LES PRÉVISIONS SALARIALES?



Monsieur Claudio Gardonio, CRHA,
directeur général, Rémunération des cadres supérieurs

CGC Consultants inc.
Tél. : 514-245-8735
claudio.gardonio@cgconsultants.org

Chaque année, les cabinets-conseils en ressources humaines publient les résultats d'une enquête qu'ils ont fait parvenir à certaines organisations concernant l'augmentation salariale qu'elles prévoient offrir à leurs employés pour la prochaine année et l'augmentation effectivement accordée à ces derniers pour l'année en cours. Cela vise à outiller les employeurs avec les augmentations salariales.

Depuis l'année dernière, nous constatons un retour vers des pourcentages plus élevés variant entre 2,5 % et 3,5 %, alors que par le passé, depuis près d'une décennie, les pourcentages se situaient plutôt entre 2,0 % et 2,8 %. Ainsi, le facteur le plus important dans la détermination du pourcentage est le taux d'inflation et celui-ci ayant augmenté, il se situe maintenant plus autour du 2 %. Nous assistons peut-être au début d'un nouveau cycle de rattrapage salarial, et cela pourrait permettre une plus grande marge de manœuvre aux organisations pour octroyer des augmentations d'échelle salariale, des augmentations au mérite, de même que des augmentations liées au facteur d'expérience.

Généralement, les organisations utilisent trois facteurs pour accorder une augmentation de salaire. Elles se basent sur l'augmentation de l'échelle salariale vis-à-vis du marché, une

augmentation en fonction du positionnement actuel du titulaire sur l'échelle salariale et finalement, une augmentation au mérite.

Les budgets d'augmentations salariales doivent être teintés par la prudence, les grilles d'augmentations salariales varient considérablement en fonction du rendement individuel. Les employés ayant un rendement correspondant aux attentes de leur emploi devraient normalement jouir d'une augmentation salariale en lien avec la moyenne prévue par le marché.

Par contre, ceux qui excèdent les attentes, ou ceux qui ne répondent pas aux attentes devraient s'attendre à recevoir plus ou moins que leurs collègues. Cela s'appelle la « marge de reconnaissance ».

Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre que nous vivons actuellement au Québec vient affecter les prévisions d'augmentations salariales? Comme démontré par les résultats obtenus, seulement certains secteurs ou certains postes sont réellement affectés par cette surenchère; il ne faut donc pas tomber dans le piège et généraliser la situation en accordant une augmentation supérieure à tous.



LES PRÉVISIONS
SALARIALES

2020



FAITS SAILLANTS

Monsieur Pierre Emmanuel Paradis
économiste et président, AppEco

Tél. : 514-742-6348
peparadis@appeco.ca

RENDEZ-VOUS RÉMUNÉRATION 2019 — PRÉVISIONS SALARIALES 2020

RETOUR SUR LES PRÉVISIONS 2019

Les prévisions d'augmentation salariale incluant les gels de salaires pour le Québec en 2019 (2,6 %) se sont avérées légèrement inférieures à la hausse constatée de la rémunération hebdomadaire moyenne constatée à ce jour¹, soit 2,9 %. Il s'agit d'un écart deux fois plus faible que celui constaté au cours des années passées, alors que l'écart de prévision moyen des onze éditions précédentes des prévisions salariales de l'Ordre des CRHA (2008-2018) s'élevait à 0,6 pt %. Contrairement à l'année dernière, les employeurs ont pris la pleine mesure de la rareté de main-d'œuvre qui sévit présentement au Québec, et ont ajusté leurs prévisions à la hausse en conséquence.

Il faut rappeler que la hausse de la rémunération moyenne et les prévisions d'augmentation salariales sont deux mesures qui se ressemblent, mais sont néanmoins différentes. La première considère l'évolution de la rémunération de tous les travailleurs de l'économie, même ceux ayant changé d'emploi, de statut ou de structure de paye, ou occupant plus d'un emploi; tandis que la seconde évalue la hausse salariale moyenne versée par un ensemble d'organisations à leurs employés.

Depuis plus d'une décennie, la rémunération des travailleurs a crû plus rapidement que l'indice des prix à la consommation. Ainsi, la croissance annuelle moyenne de la rémunération hebdomadaire moyenne des travailleurs du Québec depuis 2008 s'est élevée à 2,2 % comparativement à une inflation moyenne de 1,4 %. Dans l'ensemble du Canada, un écart similaire entre rémunération et inflation est observé, avec des croissances annuelles moyennes de 2,1 % (rémunération) et 1,6 % (inflation).

PRÉVISIONS 2020

Comme l'année dernière, les prévisions salariales de l'Ordre des CRHA pour 2020 portent sur le Québec seulement; elles distinguent les salaires effectivement versés aux employés des structures salariales (indépendamment du nombre d'employés occupant chacun des échelons); et elles distinguent aussi les résultats incluant les gels salariaux (donc, les observations d'augmentations de 0 %) de ceux excluant ces gels. Ainsi, les prévisions sont désormais ventilées en quatre résultats distincts, correspondant davantage à la réalité de la rémunération au sein des entreprises. Ces prévisions ont été élaborées à partir des enquêtes de sept cabinets participants au Rendez-vous Rémunération 2019, soit Korn Ferry, Mercer, Morneau Shepell, Normandin Beaudry, PCI Perrault Conseil inc., Saucier conseil et Willis Towers Watson.

¹ Soit pour les mois de janvier à juin 2019 comparativement à la même période, un an plus tôt. En comparant les douze derniers mois disponibles (juillet 2018 à juin 2019) aux douze mois précédents, la hausse salariale s'établit à 2,9 %, ce qui est 0,7 pt % plus élevé que la moyenne historique avoisinant les 2,2 %. L'évolution réelle de la rémunération est tirée de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de Statistique Canada, Tableau 14-10-0203-01 (autrefois CANSIM 281-0026). Quant aux données historiques, elles comparent l'année complète réalisée à l'année précédente, à partir des mêmes données.

Tous emplois confondus, les hausses salariales moyennes prévues au Québec pour l'année 2020 sont les suivantes :

- Salaires : 2,7 % (incluant les gels salariaux) et 2,8 % (excluant les gels salariaux)
- Structures salariales : 2,1 % (incluant les gels salariaux) et 2,3 % (excluant les gels salariaux)

Les deux écarts entre les hausses des salaires et des structures salariales s'établissent à 0,6 pt %, soit pratiquement les mêmes que ceux qui avaient été prévus pour 2019.

La prévision salariale incluant les gels salariaux (2,7 %) est à peine plus élevée que celle émise pour l'année 2018 (2,6 %) lors du dernier Rendez-vous Rémunération. Également, elle est davantage appariée avec les plus récentes données macroéconomiques (hausses salariales récentes de 2,7 % à 2,9 %) qu'en 2018. Rappelons que les hausses salariales effectivement consenties dépassaient alors les 3,5 % en début d'année, mais elles sont redescendues à un niveau plus soutenable par la suite. Si les entreprises sont conscientes des pressions salariales liées à la pénurie de main-d'œuvre, elles ont néanmoins su s'ajuster et garder les coûts de main-d'œuvre sous contrôle.

Dans l'ensemble, l'écart entre les résultats incluant et excluant les gels de salaires varie de 0,1 pt % à 0,2 pt %, naturellement favorable au dernier groupe. À l'intérieur de certaines catégories (secteur, catégorie d'emploi, etc.), les écarts varient entre zéro et 0,9 pt %, en raison du petit nombre de cabinets et des réponses non uniformes d'un cabinet à l'autre (ex. peu de réponses pour un type de hausse, ou pour une ou plusieurs catégories d'entreprises).

Encore cette année, la prévision globale varie peu à travers le type d'emploi, le nombre d'employés et la taille d'entreprise. À preuve, pour ces trois découpages, l'écart le plus prononcé entre une prévision donnée et la prévision globale n'est que de 0,3 %.

Cependant, du côté des secteurs d'activité, la variabilité est parfois plus grande. Trois d'entre eux présentent des écarts les séparant plus nettement de la moyenne (écarts moyens de 0,2 à 0,3 pt %) : les technologies de l'information et des communications; l'énergie; et les services professionnels, scientifiques et techniques. À l'inverse, les répondants estiment que la croissance salariale sera plus modérée dans les services publics, les secteurs culturels des arts, des spectacles et des loisirs, ainsi qu'en finance.

Les prévisions sont groupées à travers les classes de travailleurs et les tailles d'entreprise. Les cadres et les professionnels affichent des hausses salariales prévues à peine supérieures aux autres catégories d'emploi, tandis que les perspectives sont plus modestes pour les emplois en opération et production. Quant aux deux découpages selon la taille, les prévisions sont plus généreuses du côté de la petite entreprise que des plus grandes.

TABLEAU — ÉCARTS DES PRÉVISIONS - QUÉBEC

AUGMENTATIONS SALARIALES PRÉVUES VERSUS RÉELLES QUÉBEC, 2008-2020			
ANNÉE	PRÉVISION	RÉEL	ÉCARTS DE PRÉVISION
2008	3,1 %	1,9 %	1,2 %
2009	3,0 %	1,1 %	1,9 %
2010	2,6 %	3,3 %	-0,7 %
2011	2,7 %	2,5 %	0,2 %
2012	2,6 %	2,4 %	0,2 %
2013	3,1 %	1,2 %	1,9 %
2014	2,7 %	2,1 %	0,6 %
2015	2,8 %	2,1 %	0,7 %
2016	2,6 %	1,3 %	1,3 %
2017	2,5 %	2,8 %	-0,3 %
2018	2,5 %	3,2 %	-0,7 %
2019	2,6 %	2,9 %	-0,3 %
2020	2,7 %		

Sources : Prévisions salariales CRHA, Statistique Canada

Notes : Réel = Rémunération hebdomadaire moyenne, incluant le temps supplémentaire (Statistique Canada, EERH, Tableau 14-10-0203-01). Les valeurs réelles 2019 représentent l'écart (%) entre les moyennes de janvier-juin 2018 et de janvier-juin 2019.

TABLEAU SYNTHÈSE

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES

PRÉVISIONS SALARIALES POUR 2020 – QUÉBEC

Incluant et excluant gels salariaux

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	Incluant gels	Excluant gels	Incluant gels	Excluant gels
Nombre de répondants	1 382	1 381	1 083	1 248
RÉSULTATS				
Tous emplois confondus	2,7 %	2,8 %	2,1 %	2,3 %
Secteur d'activités				
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,6 %	2,6 %	2,0 %	2,2 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	2,9 %	2,9 %	2,3 %	2,4 %
Fabrication	2,8 %	2,8 %	2,0 %	2,2 %
Services publics	2,1 %	2,5 %	1,5 %	2,2 %
Transport et entreposage	2,7 %	2,8 %	2,2 %	2,3 %
Commerce de gros et de détail	2,7 %	2,8 %	2,1 %	2,3 %
Arts, spectacles et loisirs	2,2 %	2,4 %	2,0 %	2,4 %
Finance et assurances	2,7 %	2,7 %	1,9 %	2,0 %
Soins de santé et assistance sociale	2,6 %	2,6 %	2,2 %	2,3 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,0 %	3,1 %	2,1 %	2,2 %
Technologies de l'information et des communications	3,1 %	3,1 %	2,3 %	2,3 %
Administrations publiques (municipal, provincial et fédéral)	2,6 %	2,7 %	2,2 %	2,4 %
Autres secteurs de services incluant la construction	2,7 %	2,9 %	2,1 %	2,2 %
Catégorie d'emplois				
Haute direction, cadres supérieurs	2,8 %	2,9 %	2,0 %	2,3 %
Autres cadres et professionnels	2,8 %	2,8 %	2,2 %	2,3 %
Opérations et production	2,5 %	2,7 %	2,0 %	2,2 %
Soutien administratif et technique	2,6 %	2,7 %	2,1 %	2,3 %
Nombre d'employés				
moins de 100 employés	2,7 %	2,8 %	2,1 %	2,4 %
100-499 employés	2,8 %	2,8 %	2,2 %	2,3 %
500 employés et plus	2,6 %	2,7 %	1,9 %	2,2 %
Chiffre d'affaires				
Moins de 50 millions de dollars	2,7 %	2,9 %	2,2 %	2,4 %
De 50 millions à moins de 100 millions de dollars	2,7 %	2,8 %	2,0 %	2,3 %
100 millions à 1 milliard de dollars	2,6 %	2,7 %	2,1 %	2,3 %
Plus de 1 milliard de dollars	2,7 %	2,7 %	1,9 %	2,1 %

Ce tableau synthèse présente la moyenne des prévisions d'augmentations des salaires et des structures salariales, avec et sans les gels salariaux, obtenues par voie d'enquête par les cabinets participants. Étant donné l'absence de certains résultats dans certaines catégories, ces résultats globaux ont été calculés en tenant compte de la variabilité des réponses fournies à l'intérieur de chacune des catégories, de l'augmentation globale prévue par chaque cabinet et du nombre de répondants de chaque cabinet. Les sept cabinets ayant participé à l'enquête sont Korn Ferry, Mercer, Morneau Shepell, Normandin Beaudry, PCI Perrault Conseil, Saucier conseil et Willis Towers Watson.

TABLEAU COMPARATIF

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES

PRÉVISIONS SALARIALES POUR 2020 — QUÉBEC

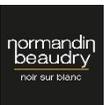
CABINETS	NOMBRE DE RÉPONDANTS	AUGMENTATION DE SALAIRES		AUGMENTATION STRUCTURES SALARIALES	
		INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS
 MERCER <small>INVENTER L'AVENIR. AUJOURD'HUI</small>	299	2,6 %	2,6 %	-	2,1 %
 MORNEAU SHEPELL	202	2,7 %	2,7 %	1,9 %	2,2 %
 normandin beaudry <small>noir sur blanc</small>	325	2,8 %	2,9 %	2,1 %	2,3 %
 PCI PERRAULT CONSEIL <small>RÉMUNÉRATION SENSÉE™</small>	187	2,6 %	2,7 %	1,9 %	2,1 %
 Saucier & conseil	74	2,7 %	2,9 %	1,9 %	2,0 %
 Willis Towers Watson	178	2,7 %	2,8 %	-	-

* Les données de Korn Ferry ne sont pas disponibles

TABLEAU COMPARATIF

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES

PRÉVISIONS SALARIALES POUR 2020 — CANADA

CABINETS	NOMBRE DE RÉPONDANTS	AUGMENTATION DE SALAIRES		AUGMENTATION STRUCTURES SALARIALES	
		INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS
 KORN FERRY*	494	2,6 %	2,7 %	1,7 %	1,9 %
 MERCER INVENTER L'AVENIR, AUJOURD'HUI	429	2,5 %	2,6 %	-	2,3 %
 MORNEAU SHEPELL	506	2,6 %	2,7 %	1,8 %	2,2 %
 normandin beaudry noir sur blanc	413	2,7 %	2,7 %	2,0 %	2,1 %
 PCI PERRAULT CONSEIL RÉMUNÉRATION SENSÉE™	80	2,7 %	2,7 %	1,9 %	2,1 %
 Willis Towers Watson	329	2,7 %	2,9 %	-	-

* Les données de Saucier conseil ne sont pas disponibles



À PROPOS DE KORN FERRY

Korn Ferry est une société internationale de conseil en gestion travaillant avec des leaders en vue de transformer leur stratégie en résultats concrets. Nous facilitons le développement de personnel de talent et soutenons les cadres afin d'accroître leur efficacité et leur motivation pour qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Notre objectif premier est de concrétiser les changements et d'aider les personnes et les entreprises à réaliser leur potentiel.

Notre expertise comprend le développement de stratégies de rémunération, la gestion de la performance ainsi que le développement du *leadership* et du talent.

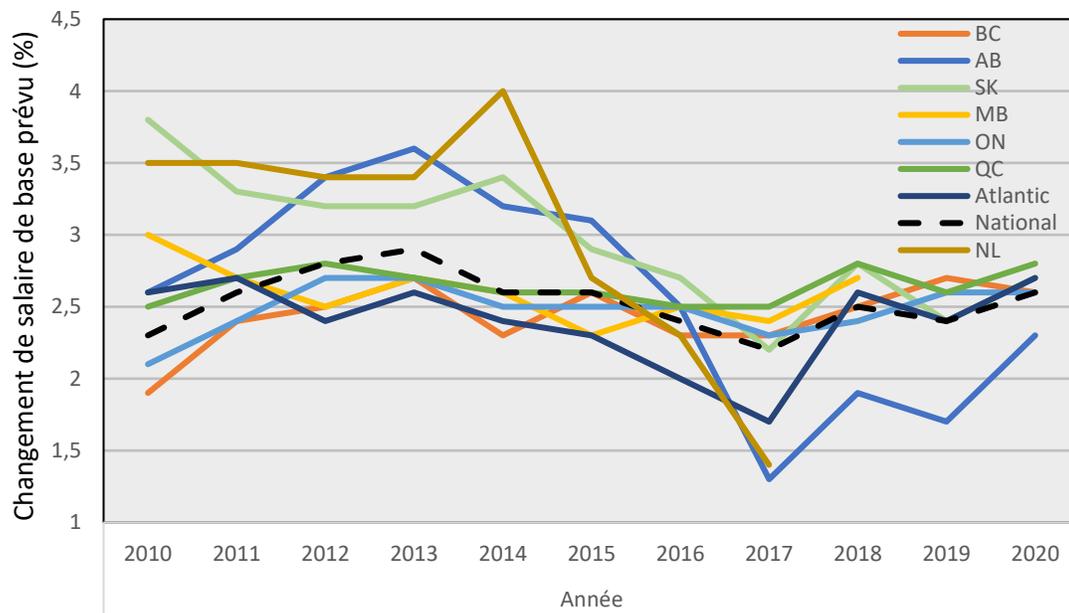
Nous comptons plus de 8 500 employés répartis dans nos 104 bureaux dans 52 pays. Nos conseils reposent sur des données robustes venant de plus de 125 pays.

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. Depuis près de 70 ans, nous sommes reconnus pour la qualité de nos recherches et la rigueur intellectuelle de notre travail. La méthode Hay^{MD} d'évaluation des emplois est d'ailleurs la plus utilisée dans le monde. Nous transformons les résultats de nos recherches en mesures concrètes. Nous présentons à nos clients des perspectives novatrices sur leur entreprise, et nous le faisons le plus efficacement possible pour qu'ils soient en mesure d'atteindre les résultats visés.

Adresse Web :
www.kornferry.com

HISTORIQUE DES PRÉVISIONS SALARIALES 2010-2020

Changement de salaire de base prévu (%)	ANNÉE										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Colombie-Britannique	1,9	2,4	2,5	2,7	2,3	2,6	2,3	2,3	2,5	2,7	2,6
Alberta	2,6	2,9	3,4	3,6	3,2	3,1	2,5	1,3	1,9	1,7	2,3
Saskatchewan	3,8	3,3	3,2	3,2	3,4	2,9	2,7	2,2	2,8	2,4	2,7
Manitoba	3	2,7	2,5	2,7	2,6	2,3	2,5	2,4	2,7		
Ontario	2,1	2,4	2,7	2,7	2,5	2,5	2,5	2,3	2,4	2,6	2,6
Québec	2,5	2,7	2,8	2,7	2,6	2,6	2,5	2,5	2,8	2,6	2,8
Atlantic	2,6	2,7	2,4	2,6	2,4	2,3	2	1,7	2,6	2,4	2,7
National	2,3	2,6	2,8	2,9	2,6	2,6	2,4	2,2	2,5	2,4	2,6
Terre-Neuve-et-Labrador	3,5	3,5	3,4	3,4	4	2,7	2,3	1,4			





À PROPOS DE MERCER

Mercer offre des solutions et des services-conseils et des solutions axés sur la technologie qui aident les organisations à répondre aux besoins changeants de leur main-d'œuvre dans les domaines Santé, Avoirs et Carrière. La Société compte plus de 25 000 employés répartis dans 44 pays et elle exerce ses activités dans plus de 130 pays. Mercer est une société de Marsh & McLennan Companies (symbole MMC à la Bourse de New York), chef de file mondial en services professionnels dans les domaines du risque, de la stratégie et du capital humain, qui compte 76 000 employés et dont le chiffre d'affaires annualisé est de près de 17 milliards de dollars. Par l'entremise de ses sociétés-conseils de premier ordre, soit Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman, Marsh & McLennan aide ses clients à naviguer dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le site www.mercer.ca. Suivez Mercer sur Twitter @MercerCanada.

Coordonnées des responsables au sein de notre cabinet

Julie Guilbeault, ASA
conseillère
Tél. : 514-841-8864
julie.guilbeault@mercer.com

Luc Lapalme, MBA
conseiller principal
Tél. : 514-841-2742
luc.Lapalme@mercer.com

Adresse Web :
www.mercer.ca

STABILITÉ EN MATIÈRE DE PRÉVISIONS D'AUGMENTATIONS SALARIALES

Julie Guilbeault, ASA
conseillère

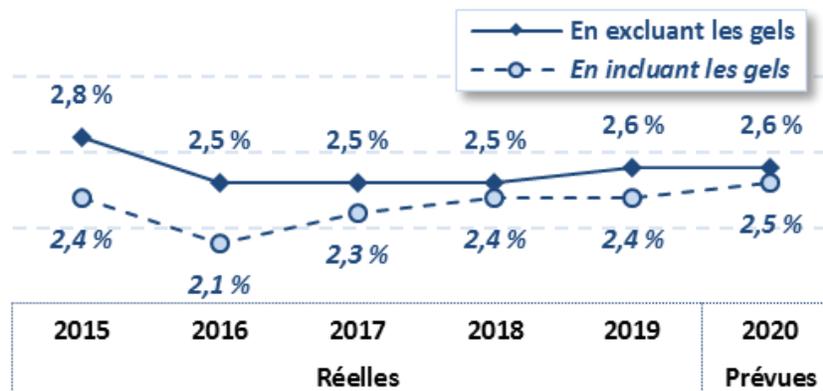
Tél. : 514-841-8864
julie.guilbeault@mercer.com

Luc Lapalme, MBA
conseiller principal

Tél. : 514-841-2742
luc.Lapalme@mercer.com

Les employeurs canadiens ont fixé leur budget d'augmentation au mérite à 2,6 % en 2019, soit une augmentation de 0,1 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation de 2,6 % (excluant les gels) demeurera stable en 2020 selon l'Enquête 2019-2020 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Les données ont été recueillies en mai et en juin 2019 auprès de plus de 650 organisations canadiennes.

Avant 2019, les budgets d'augmentation au mérite s'étaient maintenus à 2,5 % au cours des trois années précédentes.



PRÉVISIONS SUPÉRIEURES DANS LES SECTEURS LES PLUS RECHERCHÉS

Les pourcentages globaux de cette année ne reflètent pas les écarts considérables qui existent selon les secteurs. En fait, les secteurs les plus recherchés, comme les technologies, ont choisi d'accorder un demi-point de pourcentage de plus (3,2 %) aux augmentations au mérite, démontrant une concurrence plus féroce pour attirer les meilleurs talents. Excluant l'impact des gels des salaires, les augmentations salariales réelles varient de 2,7 % à 3,2 % et les augmentations projetées varient de 2,8 % à 3,0 % pour les secteurs des mines et métaux, des sciences de la vie et des hautes technologies.

Secteur	2019	2020
Haute technologie	3,2 %	3,0 %
Sciences de la vie	2,7 %	2,8 %
Mines et métaux	2,7 %	2,8 %
Services (autres que financiers)	2,7 %	2,7 %
Biens de consommation	2,6 %	2,5 %
Fabrication	2,5 %	2,6 %
Énergie	2,5 %	2,5 %
Services financiers	2,5 %	2,5 %
Commerce de détail et de gros	2,5 %	2,5 %
Assurance	2,5 %	2,5 %

DES PRÉVISIONS GÉNÉRALEMENT UNIFORMES DANS TOUT LE CANADA

Exclusion faite de l'incidence des gels de salaires, les augmentations de salaire prévues en 2020 se chiffrent entre 2,5 % et 2,6 % dans l'ensemble des provinces. Aux États-Unis, les prévisions d'augmentations salariales s'établissent à 3,0 %.

PLUSIEURS ORGANISATIONS ÉTABLISSENT UN BUDGET DISTINCT POUR LES PROMOTIONS ET DIFFÉRENCIENT LES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS LES PLUS PERFORMANTS

41 % des organisations établissent un budget distinct pour les augmentations liées aux promotions, comme ce fut le cas l'année dernière. Le budget moyen des augmentations liées aux promotions représentait 1,1 % de la masse salariale en 2019.

De plus, les employés les plus performants ont obtenu 1,85 fois l'augmentation de salaire d'un employé ayant un rendement moyen.

Cote de rendement	% de la main-d'œuvre	Augmentation moyenne en 2019
Très élevé	7 %	5,0 %
Élevé	25 %	3,8 %
Moyen	58 %	2,7 %
Faible	8 %	1,1 %
Très faible	2 %	0,1 %

RAJUSTEMENT DES STRUCTURES SALARIALES

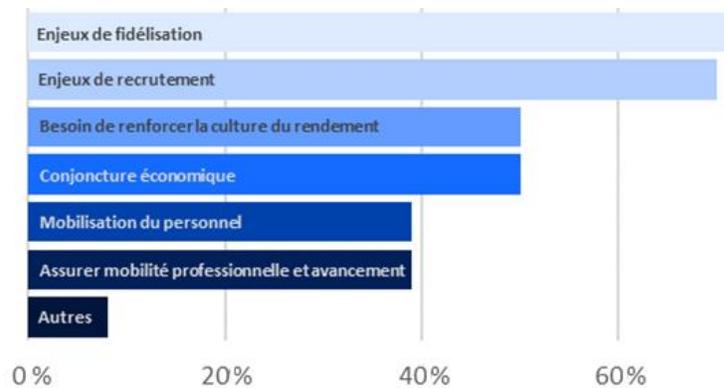
Les rajustements des structures salariales en 2019 ont été de 2,2 % et il est prévu qu'elles augmentent de 2,3 % en 2020.

COMMUNICATION DES STRUCTURES SALARIALES

Dans les sondages aux employés, on remarque des attentes accrues quant à la transparence de la rémunération. Or, seulement 42 % des organisations participantes ont indiqué qu'elles communiquaient ouvertement aux employés la structure salariale de leur niveau de poste ou de leur échelon salarial.

FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LES DÉCISIONS DE RÉMUNÉRATION POUR 2020

Les facteurs qui ont le plus d'incidence sur les décisions de rémunération sont les enjeux de fidélisation (72 %). Les enjeux de recrutement (70 %) occupent le deuxième rang avec une augmentation marquée de plus de 10 % depuis les deux dernières années.



CONCLUSION

Il est essentiel de bien jouer la carte de la rémunération dans votre proposition de valeur aux employés. Lorsque vous utilisez la bonne stratégie de rémunération, cela favorise la fidélisation des employés et la constitution d'une main-d'œuvre prospère.



À PROPOS DE MORNEAU SHEPELL

Morneau Shepell est le principal fournisseur de services de gestion des ressources humaines axés sur la technologie, qui adopte une approche intégrée du mieux-être grâce à sa plateforme infonuagique. Nous cherchons à offrir à nos clients tout ce dont ils ont besoin pour favoriser le mieux-être mental, physique, social et financier de leurs employés. En veillant au mieux-être des gens, nous contribuons au succès des entreprises. Nos services portent sur l'aide aux employés et à la famille, la santé et le mieux-être, la reconnaissance, l'administration des régimes de retraite et d'assurance collective, les services-conseils en régimes de retraite et d'assurance collective, et les services en actuariat et en placements. Morneau Shepell compte environ 6 000 employés qui travaillent avec près de 24 000 organisations clientes, lesquelles utilisent nos services dans 162 pays. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI). Pour de plus amples renseignements, visitez le site morneaushepell.com.

Coordonnées du responsable au sein de notre cabinet

Michel Dubé, Ph. D.
directeur, Services-conseils en rémunération
Tél. : 514-878-9090
mdube@morneaushepell.com

Adresse Web :
morneaushepell.com

TENDANCES SALARIALES 2020 (non syndiqués)

Michel Dubé, Ph. D.,
directeur, Services-conseils en
rémunération

Adresse Web : morneaushepell.com
Tél. : 514-878-9090
mdube@morneaushepell.com

L'enquête annuelle de Morneau Shepell sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de 2,7 % en 2020. Cette moyenne exclut les gels salariaux, qui sont anticipés par 1 % des participants seulement alors que leur incidence en 2019 atteint 7 %. Cinq cent six organisations ont participé à l'enquête. Environ 30 % témoignent d'un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de dollars et 20 % de plus d'un milliard de dollars.

Les attentes d'augmentations salariales les plus élevées en 2020 au Canada sont prévues par les répondants du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et par ceux du secteur des administrations publiques, avec des hausses moyennes anticipées atteignant respectivement 3,3 % et 3 %. Les plus faibles sont prévues par les répondants du secteur des arts, spectacles et loisirs à 2,4 % en moyenne. Par ailleurs, des structures salariales sont utilisées par trois participants sur quatre aux fins de gestion des salaires d'employés non syndiqués.

Les différences d'augmentation salariale prévues entre régions d'opération ou catégories de chiffre d'affaires au Canada sont négligeables. Par secteur d'activité, les prévisions moyennes d'augmentation salariale au Québec sont les suivantes :

Augmentations prévues des salaires de base en 2020	Structures salariales		Salaires payés
	Gels inclus	Gels exclus	
Prévisions générales	1,9 %	2,2 %	2,7 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,6 %	2,1 %	2,2 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	2,0 %	2,3 %	2,6 %
Fabrication	2,1 %	2,2 %	2,5 %
Services publics	1,3 %	1,7 %	2,6 %
Transport et entreposage	2,2 %	2,7 %	2,6 %
Commerce de gros et de détail	2,2 %	2,3 %	2,8 %
Arts, spectacles et loisirs	1,9 %	2,3 %	2,4 %
Finance et assurances	1,8 %	2,0 %	2,6 %
Soins de santé et assistance sociale	1,8 %	2,1 %	2,7 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,0 %	2,2 %	3,3 %
Administrations publiques	2,4 %	2,4 %	3,0 %
Autres secteurs de services incluant la construction	1,7 %	2,0 %	2,8 %

Les différences de prévisions moyennes d'augmentation de salaire entre catégories témoins d'emploi sont négligeables. En matière de primes cibles annuelles de rémunération variable en espèces, ces différences deviennent tangibles pour les employés admissibles :

Primes cibles moyennes de rémunération variable en espèces prévues au Québec en 2020	Pourcentage du salaire	
	De :	À :
Catégories témoins d'emploi		
Haute direction	31	55
Cadres	13	25
Professionnels	9	16
Personnel technique et administratif	5	10
Personnel d'opération et de production	5	9



À PROPOS DE NORMANDIN BEAUDRY

Fondée en 1992, Normandin Beaudry est aujourd'hui un joueur de premier plan dans l'univers de la consultation. De ses bureaux de Montréal, Toronto et Québec, elle génère performance humaine et financière chez ses clients par l'excellence de ses spécialistes animés par la rémunération globale. Plus de 250 employés servent la clientèle pancanadienne de Normandin Beaudry en offrant des services-conseils dans huit champs d'expertise : santé, performance, rémunération, assurance collective, retraite et épargne, administration des régimes de retraite, gestion d'actifs et communication.

Grâce à **remun**, son enquête de 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.

Coordonnées de la responsable au sein de notre firme

Anna Potvin, M.Sc., CRHA
conseillère principale,
Rémunération
Tél. : 514-285-1122, poste 624
apotvin@normandin-beaudry.ca

Adresse Web :
normandin-beaudry.ca

LE QUÉBEC ET L'ONTARIO SERAIENT LES PROVINCES LES PLUS GÉNÉREUSES

Anna Potvin, M.Sc. CRHA,
conseillère principale, Rémunération

Tél. : 514-285-1122, poste 624
apotvin@normandin-beaudry.ca

À l'été 2019, 413 organisations représentant plus d'un million d'employés à travers le Canada ont participé à la 9^e édition de *l'Enquête sur les augmentations salariales*. Les données, rigoureusement analysées par nos spécialistes en rémunération, permettent de dégager des tendances qui sauront sûrement éclairer vos décisions.

FAITS SAILLANTS

Dix ans après la crise financière et dans un contexte hautement compétitif, la pression sur les salaires est-elle devenue si forte que les entreprises reviendront à des augmentations comparables à celles d'avant la crise?

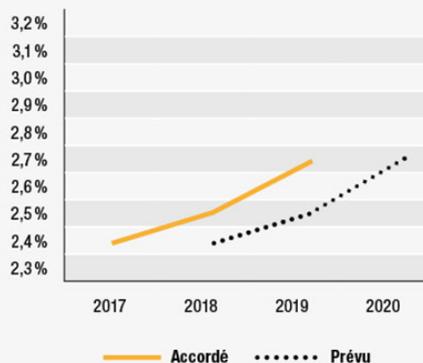
2019, UNE ANNÉE PLUS GÉNÉREUSE

Avec une moyenne canadienne de 2,7 %, les budgets d'augmentations accordées en 2019 sont en hausse de 0,2 % par rapport aux prévisions faites l'an dernier :

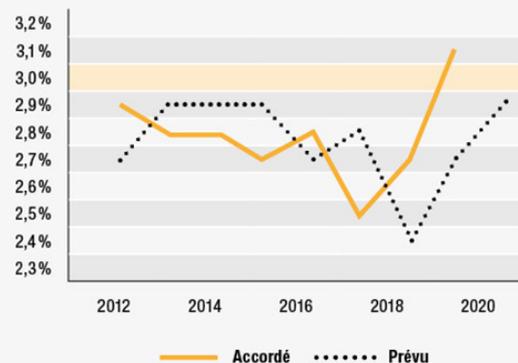
- Cette vague vers le haut s'applique à l'ensemble des provinces canadiennes.
- Le Québec et l'Ontario continuent d'être en tête de liste avec des budgets accordés de 3,1 % et de 2,8 % respectivement.

Pour la première fois depuis 2009, les budgets accordés au Québec atteignent la barre du 3 %. Quant aux prévisions salariales pour 2020, le Québec et l'Alberta affichent le plus grand optimisme avec des budgets prévus de 2,9 %, tandis que l'Ontario projette une augmentation de 2,8 %.

**FIGURE 1 – ÉVOLUTION DES BUDGETS
D'AUGMENTATIONS SALARIALES AU CANADA**



**FIGURE 2 – ÉVOLUTION DES BUDGETS
D'AUGMENTATIONS SALARIALES AU QUÉBEC¹**



1. L'historique des données étant insuffisant pour l'Ontario, nous publierons ce graphique l'an prochain.

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

RETOMBÉES POSITIVES SUR LES BUDGETS D'AUGMENTATIONS

Plusieurs facteurs ont pu influencer positivement les budgets d'augmentations accordés par les organisations au cours des dernières années, notamment :

- Vigueur de l'activité économique des régions du centre du Canada
- Hausse de la croissance des ventes prévues pour les 12 prochains mois par rapport à la même période l'an dernier
- Importance des intentions d'investissement et d'embauche des organisations dans la majorité des régions au Canada

INDICATEURS ÉCONOMIQUES CLÉS (STATISTIQUE CANADA – JUILLET 2019)

	TAUX D'INFLATION	TAUX DE CHÔMAGE
Canada	2,0 %	5,7 %
Québec	2,2 %	4,9 %
Ontario	2,1 %	5,7 %

Pour 2020, les organisations feront potentiellement face à une inflation se situant dans la fourchette inférieure de contrôle de la Banque du Canada, soit entre 1 % et 3 %.

ENJEU DE CAPACITÉ ET RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE

Malgré plusieurs indicateurs positifs, certains facteurs pourraient tout de même favoriser un ralentissement économique dans un avenir rapproché :

- Pression inflationniste sur les coûts de la main-d'œuvre causés par la pénurie de talents
- Niveau relativement élevé de l'endettement des consommateurs canadiens et des sociétés
- Déficits gouvernementaux pour soutenir l'économie
- Politiques monétaires agressives de la banque centrale et faibles taux d'intérêt

BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES

Nous constatons un écart significatif de 0,4 % pour le Québec et de 0,2 % pour l'Ontario entre les prévisions salariales 2019 et les budgets réellement accordés. Les facteurs présentés précédemment permettent d'expliquer en partie cet écart. Nous croyons qu'un écart similaire pourrait être observé l'an prochain.

BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES POUR LES EMPLOIS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE (EXCLUANT LES GELS)

	n	Prévu 2019 ²	Accordé 2019	Prévu 2020
Québec	339	2,7%	3,1%	2,9%
Ontario	130	2,6%	2,8%	2,8%
Colombie-Britannique	72	2,5%	2,7%	2,7%
Alberta	73	2,6%	2,8%	2,9%
Saskatchewan	32	2,5%	2,7%	2,7%
Manitoba	37	2,5%	2,7%	2,6%
Nouveau-Brunswick	42	2,5%	2,7%	2,7%
Nouvelle-Écosse	38	2,4%	2,8%	2,8%
Île-du-Prince-Édouard	18	2,4%	2,6%	2,7%
Terre-Neuve-et-Labrador	23	2,5%	2,6%	2,7%
Moyenne canadienne		2,5%	2,7%	2,7%

²Données tirées de la 8^e édition de l'Enquête sur les augmentations salariales.

AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE

La moyenne canadienne des augmentations des structures salariales accordées en 2019 s'établit à 2,1 % et il en est de même pour les prévisions de la prochaine année. Le Québec et l'Ontario sont en tête des provinces canadiennes avec des budgets moyens accordés en 2019 et prévus pour 2020 de 2,3 %, en excluant les gels de structure salariale.

AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE POUR LES EMPLOIS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE (EXCLUANT LES GELS)

	n	Prévue 2019 ³	Accordée 2019	Prévue 2020
Québec	235	2,1 %	2,3 %	2,3 %
Ontario	85	1,9 %	2,3 %	2,3 %
Colombie-Britannique	48	1,9 %	2,2 %	2,2 %
Alberta	43	1,9 %	2,2 %	2,1 %
Saskatchewan	18	1,8 %	1,9 %	2,1 %
Manitoba	20	1,8 %	2,1 %	2,1 %
Nouveau-Brunswick	31	1,8 %	2,1 %	2,2 %
Nouvelle-Écosse	23	1,8 %	2,1 %	2,0 %
Île-du-Prince-Édouard	12	1,9 %	1,9 %	2,0 %
Terre-Neuve-et-Labrador	13	1,9 %	1,8 %	2,1 %
Moyenne canadienne		1,9 %	2,1 %	2,1 %

²Données tirées de la 8^e édition de l'Enquête sur les augmentations salariales.

L'écart moyen de 0,6 % entre le budget consenti aux augmentations salariales et l'augmentation moyenne des structures salariales est demeuré stable par rapport à l'écart observé l'an dernier. La majeure partie des budgets d'augmentations salariales sert donc à maintenir le positionnement des employés à l'intérieur des structures salariales. Le reste du budget global permet aux organisations de reconnaître la performance et la progression des employés.

ET QU'EN EST-IL DES STRUCTURES SALARIALES POUR LES EMPLOIS SYNDIQUÉS?

Pour les organisations ayant une structure salariale à échelon (donc, pour celles qui accordent automatiquement une hausse de salaire aux employés), l'augmentation moyenne prévue pour celle-ci est de 2,2 % au Québec et de 2,4 % en Ontario.



PCI PERRAULT CONSEIL

R É M U N É R A T I O N S E N S É E^{MC}

À PROPOS DE PCI — PERRAULT CONSEIL INC.

PCI – Perrault Conseil inc. est la plus grande firme spécialisée en rémunération directe au Québec avec près de 25 employés à son bureau de Montréal. Elle offre des services-conseils en rémunération pour l'ensemble des catégories du personnel : des employés de production ou de services, jusqu'aux cadres supérieurs, en passant par la force de vente ainsi que les membres de conseil d'administration.

Avec comme mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs, nous sommes reconnus comme des spécialistes en gestion stratégique de la rémunération. Nous croyons fermement qu'il n'y a pas deux organisations identiques et par conséquent, les programmes que nous développons se doivent d'être adaptés à chaque contexte organisationnel.

Nos clients proviennent de l'ensemble des secteurs d'activités, incluant plusieurs moyennes et grandes entreprises à caractère entrepreneurial.

Coordonnées de la responsable au sein de notre cabinet

Evelyne Gaudreau
conseillère
Tél. : 514-788-4747, poste 227
egaudreau@perraultconseil.com

Adresse Web :
www.perraultconseil.com

LES PRÉVISIONS SALARIALES 2020

DE PCI — PERRAULT CONSEIL INC.

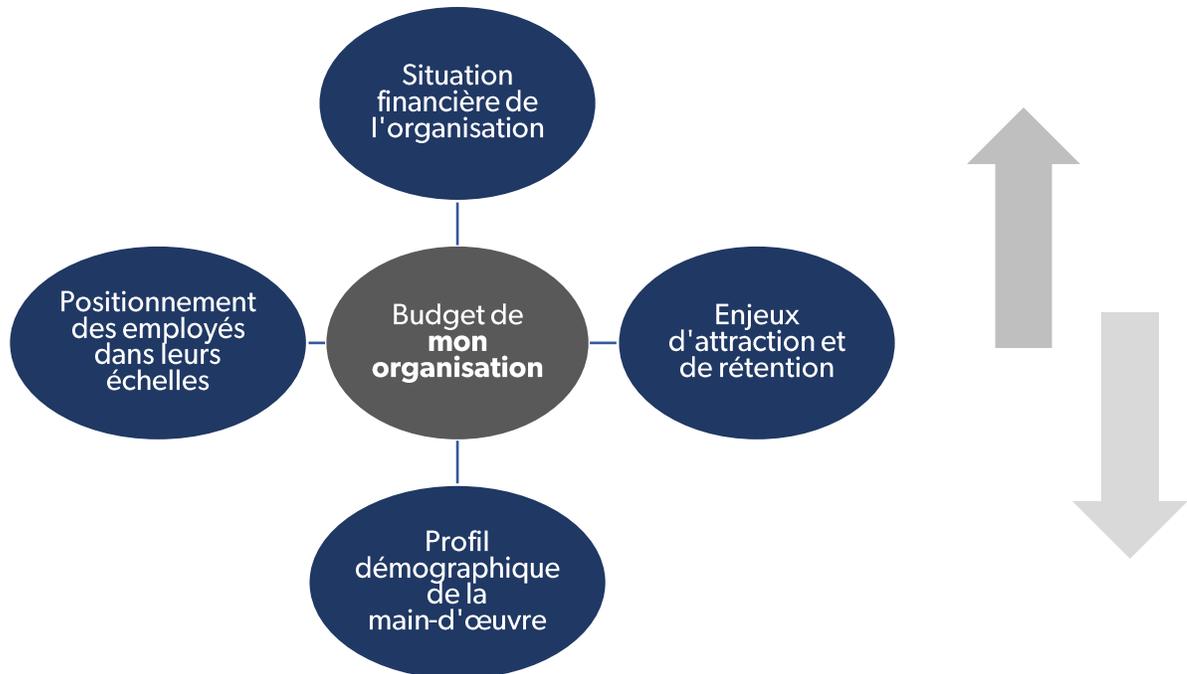
Evelyne Gaudreau,
conseillère

Tél. : 514-788-4747, poste 227
egaudreau@perraultconseil.com

Au cours de l'été 2019, PCI — Perrault Conseil inc. a réalisé son enquête annuelle portant sur les prévisions salariales. L'enquête présente les données de 188 organisations provenant de divers secteurs d'activités et ayant un large éventail de revenus. Presque toutes les organisations participantes ont des activités au Québec (88 %) et 41 % des organisations ont aussi des activités dans le reste du Canada.

Cette enquête nous a permis de recueillir de l'information sur les budgets d'augmentations salariales prévues pour 2020, mais également sur les pratiques des entreprises dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Selon PCI, il n'y a pas deux organisations identiques et les décisions de rémunération, incluant la détermination du budget de rajustement des salaires, devraient être adaptées au contexte organisationnel propre à chacune. En fonction des constats générés par l'analyse illustrée ci-dessous, il pourrait être justifié d'accorder un budget plus ou moins élevé que le prévoit notre étude. Le besoin d'un budget additionnel pourrait également être identifié par cette démarche (voir section Budget additionnel).



AJUSTEMENT DES SALAIRES DES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS

Les budgets d'augmentation de salaires réels accordés en 2019 sont en moyenne de 2,7 % (au Québec et au Canada) et les prévisions de budget d'augmentation de salaire 2020 (excluant les gels) sont également en moyenne de 2,7 % (Québec et Canada). Les budgets moyens d'augmentation de salaire sont présentés dans les tableaux ci-après :

SALAIRES		
Région	Réel 2019	Prévision 2020
Québec	2,7 %	2,7 %
Canada ¹	2,7 %	2,7 %
SALAIRES		
Revenus annuels (ou budget annuel d'opérations)	Réel 2019	Prévision 2020
Moins de 50 M\$	2,8 %	2,8 %
De 50 M\$ à moins de 100 M\$	2,5 %	2,5 %
De 100 M\$ à moins de 500 M\$	2,6 %	2,6 %
De 500 M\$ à moins de 1 G\$	2,5 %	2,5 %
1 G\$ et plus	2,7 %	2,8 %
SECTEUR D'ACTIVITÉ		
Agriculture, élevage/Agroalimentaire	2,9 %	2,7 %
Associations et ordres professionnels/Fondations	2,6 %	2,8 %
Distribution/Commerce de détail et de gros	2,4 %	2,5 %
Énergie/Mines/Matériaux/Ressources naturelles	2,8 %	3,3 %
Fabrication/Construction/Transformation	2,6 %	2,6 %
Finance et assurances/Immobilier	2,7 %	2,7 %
Gouvernement local/Services et administrations publics et parapublics	2,4 %	2,2 %
Santé/Pharmaceutique	2,8 %	2,6 %
Services professionnels, scientifiques, techniques, administratifs et de gestion/Services aux entreprises	3,3 %	3,2 %
Technologies de l'information et des communications/Télécommunications	2,7 %	2,4 %
Médias/Communications	2,6 %	2,5 %
Transport, logistique et entreposage	2,3 %	2,5 %

En 2020, 1,8 % des entreprises prévoient geler les salaires de ses employés.

¹ Canada : moyenne canadienne pour les entreprises ayant des activités dans plus d'une province.

AJUSTEMENT DE LA STRUCTURE SALARIALE

Les budgets moyens d'ajustement de structure (excluant les gels) sont présentés dans le tableau suivant :

		STRUCTURE SALARIALE	
<i>Région</i>		Réel 2019	Prévision 2020
Québec		2,0 %	2,1 %
Canada ²		2,1 %	2,1 %
<i>Revenus annuels (ou budget annuel d'opérations)</i>		STRUCTURE SALARIALE	
		Réel 2019	Prévision 2020
	Moins de 50 M\$	2,2 %	2,2 %
	De 50 M\$ à moins de 100 M\$	1,9 %	1,8 %
	De 100 M\$ à moins de 500 M\$	2,2 %	2,1 %
	De 500 M\$ à moins de 1 G\$	1,9 %	2,0 %
	1 G\$ et plus	2,1 %	2,3 %
SECTEUR D'ACTIVITÉ			
	Agriculture, élevage/Agroalimentaire	2,4 %	2,2 %
	Associations et ordres professionnels/Fondations	2,0 %	2,0 %
	Distribution/Commerce de détail et de gros	2,1 %	2,2 %
	Énergie/Mines/Matériaux/Ressources naturelles	2,0 %	2,3 %
	Fabrication/Construction/Transformation	1,9 %	1,9 %
	Finance et assurances/Immobilier	2,0 %	2,0 %
	Gouvernement local/Services et administrations publics et parapublics	2,1 %	2,2 %
	Santé/Pharmaceutique	2,3 %	2,3 %
	Services professionnels, scientifiques, techniques, administratifs et de gestion/Services aux entreprises	2,1 %	2,0 %
	Technologies de l'information et des communications/Télécommunications	2,0 %	2,1 %
	Médias/Communications	2,2 %	2,1 %
	Transport, logistique et entreposage	2,0 %	1,9 %

En 2020, 5 % des organisations au Québec prévoient geler leur structure salariale, cela reflète la tendance dans le reste du Canada.

² Canada : moyenne canadienne pour les entreprises ayant des activités dans plus d'une province.

VARIATION DES AUGMENTATIONS SALARIALES INDIVIDUELLES

Les augmentations exprimées en pourcentage du salaire varient de façon importante entre les employés. À preuve, en 2019, 51 % des organisations n'ont pas accordé d'augmentation aux employés les moins performants, alors que 25 % des organisations ont accordé une augmentation égale ou supérieure à 10 % à leurs employés les plus performants.

Par ailleurs, la moyenne des augmentations individuelles les moins élevées (incluant les 0 %) est de 1,1 %, alors que la moyenne des augmentations les plus élevées est de 8,6 % :

AUGMENTATION INDIVIDUELLE MOYENNE		
	La moins élevée	La plus élevée
Ensemble des organisations	1,1 %	8,6 %

Il est à noter que c'est dans le secteur des services professionnels, scientifiques, techniques, administratifs et de gestion que l'on observe le plus grand écart moyen entre l'augmentation salariale la moins élevée (0,6 %) et la plus élevée (13,5 %) et dans le secteur Gouvernement local/Services et administrations publics et parapublics que l'écart moyen est le plus faible (1,7 % et 3,7 %).

BUDGET ADDITIONNEL D'AUGMENTATION DES SALAIRES

44 % des organisations sondées disposent d'un budget additionnel pour les employés non syndiqués afin de reconnaître des cas particuliers (employés à haut potentiel, employés en progression accélérée, employés occupant des emplois en situation de pénurie de main-d'œuvre, etc.). Le budget additionnel alloué pour l'ensemble de ces organisations est en moyenne de 1,6 % en 2019 (réel) et de 1,7 % en 2020 (prévision), ce qui représente une augmentation par rapport aux dernières années. De toute évidence, compte tenu des enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre et à la situation économique au Canada, les entreprises doivent se donner plus de flexibilité que par les années précédentes, tout en continuant de contrôler leurs coûts de main-d'œuvre.

Parmi les 87 organisations offrant un budget additionnel, le budget d'augmentation global (budget additionnel + budget annuel d'augmentation des salaires [excluant les gels]) est en moyenne de 4,2 % en 2019 et 4,4 % en 2020.

RÉGIME DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

La majorité des organisations (76 %) ayant répondu à notre enquête ont un régime de rémunération variable. Le tableau suivant présente l'admissibilité par catégorie d'employés pour celles qui offrent un tel régime :

Catégorie d'employés	ADMISSIBILITÉ
Personnel de production non-cadre	54 %
Personnel de soutien et technique	49 %
Personnel de ventes	75 %
Professionnels	87 %
Superviseurs	78 %
Cadres intermédiaires	87 %
Cadres supérieurs	95 %

Toujours parmi les organisations offrant un régime de rémunération variable, le niveau de paiement par rapport à la cible en 2019 et les niveaux projetés par rapport à la cible pour 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

Niveau de paiement	RÉEL 2019	PRÉVISION 2020
Pas de boni	11 %	7 %
En deçà de la cible	18 %	17 %
À la cible/près de la cible	54 %	72 %
Au-dessus de la cible	17 %	4 %

En moyenne, 54 % des programmes de rémunération variable ont versé des montants à la cible ou près de la cible pour l'année 2019, alors que les prévisions 2019 étaient optimistes (76 % des organisations prévoyaient payer la cible). En 2020, 72 % des programmes de rémunération variable prévoient payer à la cible.

PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Parmi les organisations sondées, 76 % ont des enjeux de pénurie de main-d'œuvre (soit 13 % de plus que lors de l'enquête 2018). Le niveau d'importance accordé à cet enjeu est qualifié d'important dans 62 % des organisations, de prioritaire dans 24 % des organisations et de faible dans 13 % des organisations.

Les effets de la pénurie de main-d'œuvre les plus couramment observés sont :

- Délais de recrutement plus long (92 %);
- Salaires plus élevés à l'embauche (64 %);
- Augmentation des coûts de recrutement (63 %);
- Difficulté de rétention des employés (57 %); et,
- Plusieurs postes vacants (57 %).

Les solutions pour y remédier sont surtout :

- Conditions d'emplois plus attrayantes (71 %);
- Programme de référencement (57 %); et,
- Modification de la marque employeur (48 %).

Les enjeux d'attraction/de rétention sont les plus manifestes pour les emplois liés aux opérations/production (63 %) et aux TI (45 %), et principalement pour les postes de niveau professionnel (45 %).

AUTRES AVANTAGES

Afin de rendre leurs conditions d'emplois plus attrayantes, plusieurs organisations ont mentionné offrir des avantages qui vont au-delà de la rémunération directe et indirecte plus traditionnelle. Afin d'identifier les tendances, PCI a recueilli de l'information sur un vaste éventail d'avantages liés aux aspects suivants :

- Horaires de travail
- Santé physique et bien-être
- Conciliation vie personnelle/professionnelle
- Vie sociale dans l'entreprise
- Mobilité entre le domicile et le travail
- Avantages liés à la santé financière

Les avantages les plus fréquemment mentionnés sont ceux liés aux horaires de travail : 65 % des organisations offrent des horaires de travail flexibles et 48 % permettent le télétravail. Par ailleurs, 44 % offrent des avantages liés à l'activité physique (cours sur place, accès à un gym ou autres dépenses). Enfin, dans le but de favoriser la mobilité de leurs employés entre le domicile et le travail, 55 % des entreprises offrent un stationnement alors que 20 % offrent un abonnement aux transports en commun.

Les programmes d'avantages sont typiquement mis en place pour retenir (73 %) ou attirer (60 %) les employés. Les organisations sont toutefois mitigées quant à l'incidence de ces programmes sur l'attraction et la rétention des employés : 30 % des participants estiment que ces programmes ont une incidence élevée ou très élevée sur la rétention et 25 % croient qu'ils ont une telle incidence sur leur capacité d'attraction.

Enfin, la majorité des organisations (69 %) prévoient élargir leur offre d'avantages dans un horizon de cinq ans ou moins.



À PROPOS DE SAUCIER CONSEIL

Notre mission est d'aider les entreprises et les organisations de taille moyenne à comprendre et à gérer leurs propres programmes de rémunération et d'équité salariale en tenant compte de leurs particularités et des contraintes du marché. Dans ce domaine qui peut être plutôt complexe, nous favorisons la simplicité, l'efficacité, tout en visant l'atteinte du meilleur résultat possible. Saucier conseil possède la plus grande banque de données en rémunération Québec pour les entreprises de taille moyenne, compilant les renseignements de plus de 200 entreprises québécoises. Elle permet de savoir avec précision le salaire versé par un grand nombre d'entreprises pour des emplois comparables. À l'automne 2019, celle-ci devient une banque de données de rémunération globale. On y retrouve des renseignements sur les assurances collectives, régimes de retraite et certains autres avantages. Saucier conseil dispose aussi de L'ÉVALUATEUR, une application qu'elle a conçue et développée afin que les employeurs puissent, entre autres, gérer efficacement et simplement les salaires ainsi que les programmes d'équité salariale de votre entreprise. L'ÉVALUATEUR a été adapté pour prendre en compte les modifications à la Loi sur l'équité salariale adoptées le 10 avril 2019.

Coordonnées du responsable au sein de notre cabinet

Richard Saucier
président, Saucier conseil inc.
Tél. : 450-462-2715
richard.saucier@saucierconseil.com

Adresse Web :
saucierconseil.com

PLANIFICATION SALARIALE POUR L'AN 2020 AU QUÉBEC

Richard Saucier
président, Saucier conseil inc.

Adresse Web : saucierconseil.com
Tél. : 450-462-2715
richard.saucier@saucierconseil.com

SOMMAIRE

En août 2019, 74 entreprises et autres organisations ont répondu à notre enquête sur les rajustements de salaires prévus pour 2020.

Le budget d'augmentation salariale de base (incluant le volet augmentation au rendement) sera de 2,8 % en moyenne pour les emplois cadres, professionnels, techniques et administratifs non-syndiqués. Le budget d'augmentations est d'un peu moins élevé pour les syndiqués à 2,3 %. Les échelles salariales augmenteront de 2 %.

Une seule de ces organisations a rapporté un gel des salaires pour l'ensemble des employés pour 2020. Deux autres ont déclaré un gel pour un groupe d'employés. Trois organisations ont rapporté des gels au chapitre des échelles salariales.

RARETÉ DE MAIN-D'ŒUVRE ET RATTRAPAGE

Environ une entreprise sur deux a l'intention d'accorder des augmentations additionnelles de rattrapage et/ou en raison d'une pénurie de main-d'œuvre. Ces entreprises nous ont mentionné prévoir un budget de près de 2 % de la masse salariale. Considérant que ces entreprises constituent la moitié de l'échantillonnage, l'effet sera d'environ 1 % sur l'ensemble de l'échantillonnage, en plus du budget d'augmentation des salaires.

BUDGET D' AUGMENTATION SALARIALE MOYEN ESTIMÉ POUR L' AN 2020
(prévisions en % du salaire)

	Nb participants	Cadres supérieurs	Autres cadres et professionnels	Non syndiqués		Syndiqués	
				Soutien	Opérations	Soutien	Opérations
Ensemble de l'enquête							
	70	3,2	3,0	2,8	2,9	2,4	2,3
Par secteur							
Fabrication	26	3,4	3,2	2,7	2,9	1,8	2,0
Services publics	3	2,3	2,5	2,0	2,0	-	-
Commerce de gros et de détail	7	4,4	3,4	3,3	3,3	1,0	1,0
Finance et assurances	6	2,5	2,6	2,5	2,6	2,3	2,3
Services professionnels, scientifiques et techniques	11	2,6	2,7	2,8	2,4	2,5	2,5
Autres secteurs de services incluant la construction	11	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,2
Par chiffre d'affaires							
Moins de 50 millions \$	35	3,3	3,1	2,8	2,7	1,3	1,5
50 à moins de 100 millions \$	13	3,2	3,1	3,0	3,0	1,5	1,6
100 millions à 1 milliard \$	15	2,9	2,9	2,8	2,9	2,8	2,7
Plus de 1 milliard \$	7	2,9	2,9	2,9	3,1	2,4	2,4
Par nombre d'employés							
Moins de 100 employés	25	3,1	2,6	2,8	2,7	0,9	-
de 100 à 499 employés	26	3,4	3,4	2,9	2,9	2,0	-
500 employés et plus	19	2,9	3,0	2,9	3,0	2,3	-

AUGMENTATION SALARIALE INDIVIDUELLE MOYENNE ESTIMÉE POUR L' AN 2020
(prévisions en % du salaire)

	La plus fréquente	La plus élevée	La plus basse
Par secteur			
Fabrication	2,5	6,5	0,8
Services publics	2,5	6,0	1,0
Commerce de gros et de détail	2,5	5,0	0,8
Finance et assurances	2,6	5,7	-
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,5	6,1	0,9
Autres secteurs de services incluant la construction	2,6	4,2	0,8
Par chiffre d'affaires			
Moins de 50 millions \$	2,5	5,2	1,0
50 à moins de 100 millions \$	2,8	6,9	0,6
100 millions à 1 milliard \$	2,5	5,7	0,4
Plus de 1 milliard \$	2,5	6,4	-
Par nombre d'employés			
Moins de 100 employés	2,5	4,0	1,1
de 100 à 499 employés	2,7	7,7	0,8
500 employés et plus	2,5	5,6	0,1

AUGMENTATION ESTIMÉE DES ÉCHELLES SALARIALES MOYENNES POUR L'AN 2020 (prévisions en % du salaire)

	Nb participants	Cadres supérieurs	Autres cadres et professionnels	Non syndiqués		Syndiqués	
				Soutien	Opérations	Soutien	Opérations
Ensemble de l'enquête							
	57	1,9	2,1	2,0	1,9	1,6	1,8
Par secteur							
Fabrication	20	2,0	2,0	2,0	2,0	1,4	1,7
Services publics	2	2,0	3,5	1,0	1,0	-	-
Commerce de gros et de détail	7	1,8	1,7	1,7	1,9	1,8	1,5
Finance et assurances	5	1,5	1,6	1,5	1,6	1,5	1,5
Services professionnels, scientifiques et techniques	12	1,7	2,4	2,1	1,9	2,0	2,0
Autres secteurs de services incluant la construction	6	2,5	2,3	2,1	2,1	2,0	2,5
Par chiffre d'affaires							
Moins de 50 millions \$	24	2,1	2,4	2,2	2,0	1,2	1,5
50 à moins de 100 millions \$	13	2,1	2,2	2,0	2,0	1,2	1,4
100 millions à 1 milliard \$	15	1,7	1,9	1,7	1,9	2,1	2,2
Plus de 1 milliard \$	5	1,6	1,6	1,6	1,8	1,7	1,7
Par nombre d'employés							
Moins de 100 employés	18	2,0	2,2	2,0	1,7	0,8	-
de 100 à 499 employés	21	2,2	2,3	2,1	2,1	1,6	-
500 employés et plus	18	1,7	1,9	1,7	1,9	1,9	-

BONI ANNUEL PAYÉ AU COURS DE LA DERNIÈRE PÉRIODE (en % du salaire)

	Nb participants	Cadres supérieurs	Autres cadres et professionnels	Non syndiqués		Syndiqués	
				Soutien	Opérations	Soutien	Opérations
Ensemble de l'enquête							
	16,5	10,2	8,0	5,0	5,1	5,5	4,6
Par secteur							
Fabrication	17,9	10,0	7,0	4,6	5,7	3,5	5,0
Services publics	15,0	10,0	5,0	5,0	-	-	-
Commerce de gros et de détail	15,2	8,3	4,0	2,5	3,8	-	-
Finance et assurances	29,4	16,6	15,0	8,4	4,4	2,0	-
Services professionnels, scientifiques et techniques	12,6	8,5	6,0	4,2	-	-	5,0
Autres secteurs de services incluant la construction	10,4	7,4	4,0	3,0	3,1	-	-
Par chiffre d'affaires							
Moins de 50 millions \$	10,0	6,7	4,0	3,6	5,7	3,8	4,8
50 à moins de 100 millions \$	17,3	9,6	6,0	4,3	3,7	-	3,7
100 millions à 1 milliard \$	20,8	11,5	9,0	5,9	5,5	9,0	8,0
Plus de 1 milliard \$	30,3	16,6	18,0	9,9	4,9	2,0	-
Par nombre d'employés							
Moins de 100 employés	11,2	8,4	5,0	4,8	6,4	7,0	-
de 100 à 499 employés	14,8	8,3	6,0	3,5	3,9	0,5	-
500 employés et plus	23,4	12,9	12,0	6,9	5,2	6,7	-



Willis Towers Watson

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 45 000 employés dans plus de 140 pays et marchés.

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, rendez-vous sur willistowerswatson.com.

Coordonnées du responsable au sein de notre cabinet

Stéphane Paré
chef de secteur, Rémunération
Tél. : 514-982-3049
stephane.pare@willistowerswatson.com

Adresse Web :
willistowerswatson.com

SONDAGE DE 2019 SUR LES PRÉVISIONS SALARIALES DANS L'ENSEMBLE DES SECTEURS — CANADA

Stéphane Paré

chef de secteur, Rémunération

Adresse Web : willistowerswatson.com

Tél. : 514-982-3049

stephane.pare@willistowerswatson.com

OBSERVATIONS CLÉS

- Environ 94 % des organisations prévoient accorder des augmentations du salaire de base à certains groupes d'employés ou à l'ensemble des employés en 2020, soit le même pourcentage qu'en 2018.
- Les augmentations salariales globales projetées pour 2020 demeurent uniformes pour tous les groupes d'employés, avec peu ou pas de changements par rapport aux augmentations réelles ou budgétisées pour 2019.
- 26 % des organisations disposent d'un budget officiel lié aux promotions, une augmentation de 35 % par rapport à 2018.
- Les professionnels et les gestionnaires de relations clients (ventes et autres), et les employés de soutien technique ou administratif ayant reçu la cote la plus élevée ont obtenu une augmentation moyenne de leur salaire de base, soit une augmentation d'environ 88 % plus élevée que celle accordée aux titulaires ayant reçu la cote moyenne.

AUGMENTATIONS SALARIALES GLOBALES

AUGMENTATIONS GLOBALES EN POURCENTAGE DU SALAIRE organisations ayant accordé des augmentations

Ensemble de l'échantillon

	AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2018		AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2019		AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2020	
	% moyen accordé	Nombre de réponses	% moyen au budget	Nombre de réponses	% moyen prévu	Nombre de réponses
Cadres supérieurs	2,9%	240	3,0%	258	2,9%	242
Gestionnaires (excluant les cadres supérieurs)	2,8%	312	2,9%	338	2,9%	303
Professionnels / Gestionnaires de relations-clients (ventes et autres)	2,8%	314	2,9%	335	2,9%	301
Personnel de soutien technique ou administratif	2,8%	301	2,8%	323	2,9%	289
Personnel de production ou affecté à des tâches manuelles	2,6%	278	2,7%	198	2,8%	189

AUGMENTATIONS GLOBALES EN POURCENTAGE DU SALAIRE organisations n'ayant pas accordé d'augmentations comprises

Ensemble de l'échantillon

	AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2018		AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2019		AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2020	
	% moyen accordé	Nombre de réponses	% moyen au budget	Nombre de réponses	% moyen prévu	Nombre de réponses
Cadres supérieurs	2,4 %	295	2,6 %	304	2,4 %	289
Gestionnaires (excluant les cadres supérieurs)	2,6 %	336	2,8 %	355	2,7 %	324
Professionnels / Gestionnaires de relations-clients (ventes et autres)	2,7 %	335	2,8 %	351	2,7 %	322
Personnel de soutien technique ou administratif	2,6 %	323	2,7 %	340	2,7 %	310
Personnel de production ou affecté à des tâches manuelles	2,1 %	223	2,3 %	233	2,3 %	228

Sondage de 2019 sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs – Canada

RÉMUNÉRATION VARIABLE

MESURES D'INTÉRESSEMENT À COURT TERME OU PRIMES

Ensemble de l'échantillon

	Mesures d'intéressement à court terme ou primes accordées en 2018 (en % de l'ensemble des salaires de base)		Budget destiné aux mesures d'intéressement à court terme ou aux primes en 2019 (en % de l'ensemble des salaires de base)		Prévisions relatives aux mesures d'intéressement à court terme ou aux primes en 2020 (en % de l'ensemble des salaires de base)		Nombre de réponses
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Cadres supérieurs	43,4 %	40,0 %	41,7 %	37,5 %	41,9 %	35,0 %	134
Gestionnaires (excluant les cadres supérieurs)	19,3 %	17,9 %	19,3 %	18,0 %	19,5 %	18,0 %	184
Professionnels / Gestionnaires de relations-clients (ventes et autres)	11,7 %	10,0 %	12,2 %	10,0 %	12,4 %	10,0 %	168
Personnel de soutien technique ou administratif	7,5 %	6,5 %	7,6 %	6,0 %	7,5 %	6,0 %	140
Personnel de production ou affecté à des tâches manuelles	6,5 %	5,0 %	6,2 %	5,0 %	6,1 %	5,0 %	53

MODIFICATIONS AU POINT MILIEU DES ÉCHELLES SALARIALES

Organisations dotées d'échelles salariales établies

Ensemble de l'échantillon

Organisations dotées d'échelles salariales établies pour un ou plusieurs groupes d'employés		Nombre de réponses
Nombre d'organisation	Pourcentage des organisations	
301	79,2 %	380

Organisations ayant modifié le point milieu des échelles salariales

Ensemble de l'échantillon

	Organisations ayant modifié le point milieu des échelles salariales		Nombre de réponses
	Nombre d'organisations	Pourcentage des organisations	
Apportées en 2018	204	68,5 %	298
Apportées ou prévues en 2019	221	73,9 %	299
Prévues en 2020	223	77,7 %	287

MODIFICATIONS AU POINT MILIEU DES ÉCHELLES SALARIALES

Ensemble de l'échantillon

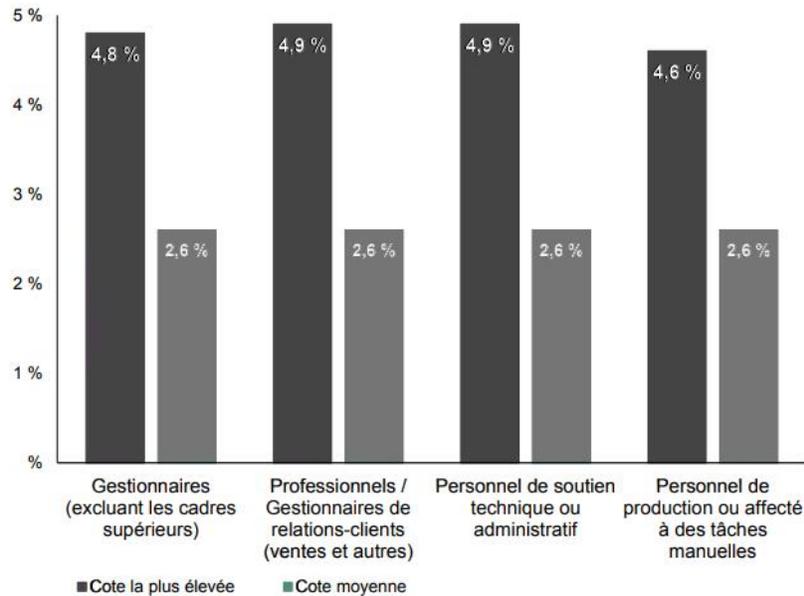
	Modification au point milieu en 2018		Modification au point milieu en 2019		Modification au point milieu en 2020	
	% moyen de modification	Nombre de réponses	% moyen de modification	Nombre de réponses	% moyen de modification	Nombre de réponses
Dans l'ensemble – organisations ayant apporté des modifications au point milieu ou prévoyant de le faire	2,0%	177	2,1%	199	2,1%	174
Dans l'ensemble – y compris les organisations qui n'ont pas apporté de modifications au point milieu ou ne prévoient pas de le faire	1,3%	272	1,5%	276	1,5%	233

Sondage de 2019 sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs – Canada

AUGMENTATIONS SALARIALES LIÉES AUX COTES DE RENDEMENT

COTES DE RENDEMENT ET AUGMENTATIONS SALARIALES MOYENNES

Organisations ayant accordé des augmentations



Ensemble de l'échantillon

	Augmentation salariale moyenne (en %) accordée aux titulaires ayant reçu la cote la plus élevée	Augmentation salariale moyenne (en %) accordée aux titulaires ayant reçu une cote au-dessus de la moyenne	Augmentation salariale moyenne (en %) accordée aux titulaires ayant reçu la cote moyenne	Augmentation salariale moyenne (en %) accordée aux titulaires ayant reçu une cote au-dessous de la moyennes	Nombre de réponses
Gestionnaires (excluant les cadres supérieurs)	4,8 %	3,6 %	2,6 %	0,7 %	247
Professionnels / Gestionnaires de relations-clients (ventes et autres)	4,9 %	3,7 %	2,6 %	0,8 %	242
Personnel de soutien technique ou administratif	4,9 %	3,7 %	2,6 %	0,7 %	206
Personnel de production ou affecté à des tâches manuelles	4,6 %	3,6 %	2,6 %	0,7 %	106

L'écart des augmentations salariales entre les employés dont le rendement est « exceptionnel » et les employés dont le rendement est moyen demeure prononcé. Les professionnels et les gestionnaires de relations-clients (ventes et autres) et les employés de soutien technique ou administratif ayant reçu la cote la plus élevée ont obtenu une augmentation moyenne de 4,9 %, soit une augmentation environ 88 % plus élevée que l'augmentation moyenne de 2,6 % accordée aux titulaires ayant reçu la cote moyenne.

Sondage de 2019 sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs – Canada

AUGMENTATIONS SALARIALES LIÉES AUX COTES DE RENDEMENT (SUITE)

Cotes de rendement et augmentations salariales moyennes des gestionnaires (excluant les cadres supérieurs)

Organisations ayant accordé des augmentations
Ensemble de l'échantillon

Cote de rendement	% moyen des titulaires ayant reçu cette cote	Augmentation Salariale moyenne accordée
Cote la plus élevée	7,9 %	4,8 %
Cote au-dessus de la moyenne	30,0 %	3,6 %
Cote moyenne	56,3 %	2,6 %
Cote au-dessous de la moyenne	5,8 %	0,7 %

Nombre de réponses : 247

Cotes de rendement et augmentations salariales moyennes des professionnels ou des gestionnaires de relations-clients (ventes et autres)

Organisations ayant accordé des augmentations
Ensemble de l'échantillon

Cote de rendement	% moyen des titulaires ayant reçu cette cote	Augmentation Salariale moyenne accordée
Cote la plus élevée	6,1 %	4,7 %
Cote au-dessus de la moyenne	26,1 %	3,6 %
Cote moyenne	60,9 %	2,4 %
Cote au-dessous de la moyenne	6,9 %	0,7 %

Nombre de réponses : 242

Cotes de rendement et augmentations salariales moyennes du personnel de soutien technique ou administratif

Organisations ayant accordé des augmentations
Ensemble de l'échantillon

Cote de rendement	% moyen des titulaires ayant reçu cette cote	Augmentation Salariale moyenne accordée
Cote la plus élevée	5,7 %	4,9 %
Cote au-dessus de la moyenne	23,8 %	3,7 %
Cote moyenne	64,2 %	2,6 %
Cote au-dessous de la moyenne	6,3 %	0,7 %

Nombre de réponses : 206

Cotes de rendement et augmentations salariales moyennes du personnel de production ou affecté à des tâches manuelles

Organisations ayant accordé des augmentations
Ensemble de l'échantillon

Cote de rendement	% moyen des titulaires ayant reçu cette cote	Augmentation Salariale moyenne accordée
Cote la plus élevée	7,2 %	4,6 %
Cote au-dessus de la moyenne	18,4 %	3,6 %
Cote moyenne	65,8 %	2,6 %
Cote au-dessous de la moyenne	8,6 %	0,7 %

Nombre de réponses : 106

AUGMENTATIONS LIÉES AUX PROMOTIONS

BUDGETS OFFICIELS D'AUGMENTATIONS LIÉES AUX PROMOTIONS

Ensemble de l'échantillon

Organisations disposant d'un budget officiel lié aux promotions		Nombre de réponses
Nombre d'organisations	Pourcentage des organisations	
98	26,0%	377

BUDGET GLOBAL MOYEN D'AUGMENTATIONS LIÉES AUX PROMOTIONS EN POURCENTAGE DE L'ENSEMBLE DES SALAIRES DE BASE

Ensemble de l'échantillon

25e centile	Médiane	75e centile	Moyenne	Nombre de réponses
0,5%	0,5%	1,0%	0,7%	63



**Institut
de la statistique**

Québec 

À PROPOS DE L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC

L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) est un organisme qui enrichit les connaissances, éclaire les débats et appuie la prise de décision des différents acteurs de la société québécoise. Organisation de haut savoir grâce à l'engagement et à la compétence de ses 250 employés et d'une centaine d'intervieweurs, l'Institut possède une importante expertise avec 12,5 millions de séries chronologiques et 90 millions de données statistiques dans des domaines variés : travail et rémunération, culture et communication, développement durable, économie et secteur financier, éducation, formation et milieux de garde, population et démographie, santé et bien-être, science, technologie et innovation, et secteur minier.

La Direction des statistiques du travail et de la rémunération met à la disposition de sa clientèle une information statistique fiable et actuelle quant aux conditions de rémunération et à la situation du marché du travail. Elle réalise annuellement une enquête de type « entreprise », l'Enquête sur la rémunération globale au Québec (ERG), et exploite diverses enquêtes de type « ménage », comme l'Enquête sur la population active (EPA) et le Recensement de Statistique Canada.

Tout en étant conforme à ses valeurs de gestion quant à l'objectivité, à la transparence et au respect de la confidentialité des renseignements, l'ISQ peut également, à partir de l'ERG, réaliser des études sur mesure qui répondent à des besoins concrets de diverses organisations. En effet, l'expertise en matière de comparaison de la rémunération globale et le caractère impartial des études peuvent fournir des informations essentielles aux organisations engagées dans un processus de négociation raisonnée.

Coordonnées de la personne responsable au sein de notre organisme :

Ann Doucet

coordonnatrice, Enquêtes
Tél. : 514-876-4384, poste
6241
ann.doucet@stat.gouv.qc.ca

Site Web :
www.stat.gouv.qc.ca

DES DONNÉES SUR LA RÉMUNÉRATION GLOBALE DISPONIBLES DEPUIS PLUS DE 35 ANS

Ann Doucet
coordonnatrice, Enquêtes

Tél. : 514-876-4384, poste 6241
ann.doucet@stat.gouv.qc.ca

L'ERG a pour objectif d'évaluer la rémunération globale offerte dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec ainsi que dans les municipalités de 25 000 habitants et plus. Cette enquête unique compile, outre les salaires, des données sur les échelles salariales, les avantages sociaux, les heures de travail, les heures chômées payées (par exemple, les vacances, les jours fériés et les congés mobiles ou les congés de maladie) et les caractéristiques de la main-d'œuvre (ancienneté, syndicalisation et sexe).

Les résultats de l'ERG 2018 et des éditions précédentes sont gratuitement mis à la disposition des utilisateurs par le biais du site Web de l'ISQ. Les données sont présentées pour 274 emplois de la Classification nationale des professions (CNP) de 2016 et pour 98 emplois repères qui, contrairement aux emplois de la CNP, tiennent compte du niveau de complexité de la tâche. Des résultats sont aussi présentés selon le regroupement de catégories d'emplois ou la taille de l'entreprise. À titre d'exemple, voici les moyennes des salaires et des échelles salariales observées en 2013 et en 2018.

	Échelle salariale (maximum normal moyen ¹)		Salaire annuel moyen	
	2013	2018	2013	2018
	\$			
Nombre total d'employés permanents à temps plein	617 690	727 113	949 240	1 008 410
Tous les employés confondus	65 103	71 366	57 527	64 310
Taille d'entreprise				
Ensemble				
200-499 employés	52 798	60 252	43 527	55 955
500 employés et plus	61 771	72 186	54 289	65 260
Privé				
200-499 employés	54 345	58 900	46 498	55 135
500 employés et plus	63 921	68 535	54 603	60 718

1. Taux accessible à l'employé dont le rendement est satisfaisant.

Population : entreprises québécoises de 200 employés et plus ainsi que les municipalités de 25 000 habitants et plus.

UNE RICHE EXPLORATION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

L'ISQ conçoit des études qui mettent en lumière les tendances actuelles sur les composantes de la rémunération globale, les politiques de rémunération et les conditions de travail, le bien-être des employés et les caractéristiques de la main-d'œuvre. Au cours de la dernière année, l'ISQ a produit, par l'entremise de ses bulletins, des études touchant entre autres à [l'emploi au salaire minimum au Québec](#), aux [échelles salariales dans les administrations publiques](#), à l'analyse différenciée selon le sexe avec [les femmes et le marché du travail au Québec en 2018](#), aux [écarts de rémunération entre les femmes et les hommes gestionnaires](#), et à [l'évolution de la rémunération horaire des travailleuses et des travailleurs entre 1998 et 2016](#) ainsi qu'aux caractéristiques des conditions de travail, telles que [les heures travaillées au Québec, aux États-Unis et ailleurs au Canada en 2017](#) et [les régimes de retraite offerts dans les entreprises](#). Ne voilà qu'un aperçu des possibilités de mise en valeur de l'information statistique par les enquêtes. Rendez-vous sur le [site Web de l'ISQ](#) pour consulter les différentes publications.

UNE LECTURE À JOUR DE L'ÉTAT DU MARCHÉ DU TRAVAIL : PRINCIPAUX INDICATEURS ET COMPARAISONS RÉGIONALES, INTERPROVINCIALES ET NATIONALES

Le domaine du travail est, il va sans dire, un aspect fort important de toute société. L'ISQ diffuse des publications présentant le portrait actuel de l'état du marché du travail et de son évolution récente, notamment l'[Annuaire québécois des statistiques du travail](#) et l'[État du marché du travail au Québec](#). Ces publications, diffusées annuellement, présentent un bon nombre d'indicateurs et des données historiques portant à la fois sur le Québec, les autres provinces canadiennes et l'ensemble du Canada.



RENDEZ-VOUS RÉNUMÉRATION

le 25 septembre 2019

**CONSULTEZ CE DOSSIER
EN VERSION NUMÉRIQUE**

VOUS Y TROUVEREZ :

- Les présentations de la journée
- Les prévisions salariales 2020

ORGANISÉ PAR

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

PRÉSENTÉ PAR



EN ASSOCIATION AVEC

AON

borzala
management

PCI PERRAULT CONSEIL
RÉMUNÉRATION SENSÉE™