

Dossier spécial

PRÉVISIONS SALARIALES

2016





L'accès à une main-d'œuvre de qualité, à un coût concurrentiel, constitue une des principales conditions de la prospérité au Québec. Voilà pourquoi le **Conseil du patronat du Québec (CPQ)** publie chaque année 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.

Le document comprend aussi une section qui présente une analyse des prévisions et tendances salariales dans le milieu associatif, telles qu'observées par le Centre québécois de service aux associations.

Cette année, les tendances salariales sont teintées par le ralentissement de l'activité économique et les incertitudes sur les marchés mondiaux, de même que les faibles prix des ressources naturelles, dont le pétrole.

Ce tour d'horizon des tendances salariales vous aidera, nous l'espérons, 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 à remercier encore une fois nos partenaires pour leur collaboration assidue à ce document de référence et à les féliciter chaleureusement pour leur travail rigoureux.

Bonne lecture!



Yves-Thomas Dorval
Président-directeur général

**Le CPQ remercie les firmes participantes
pour leur contribution à la préparation des prévisions salariales 2016 :**



TENDANCES 2016 EN RÉMUNÉRATION ET RESSOURCES HUMAINES



La 33^e enquête annuelle sur les tendances en ressources humaines de **Morneau Shepell** a été conduite entre la mi-juin et la mi-août 2015. Les résultats d'enquête émanent d'observations provenant de 255 organisations témoins; ces organisations embauchent plus de 640 000 personnes au Canada dont 202 000 au Québec. Les secteurs des services (43 %) et de la fabrication (17 %) sont les plus représentés dans l'enquête. Quarante-cinq pourcent des organisations participantes ont des revenus annuels de moins de 100 millions de \$ et vingt pour cent de plus de 1 milliard de \$.

L'augmentation moyenne de budget salarial global prévue en 2016 est de 2,5 %, en baisse de 0,3 point de pourcentage par rapport à la hausse prévue par les participants de l'an dernier. Cette moyenne tient compte de gels salariaux qui sont anticipés par 5 % des organisations témoins, résultat qui est en hausse de 4 points depuis l'an dernier.

Les participants des secteurs minier, pétrolier et gazier s'attendent à des augmentations salariales moyennes de 2,4 % en 2016. L'an dernier, les anticipations comparables étaient de 3,4 %. Dans le secteur public, les pressions vers l'atteinte d'équilibres budgétaires contribuent également à réduire les anticipations d'augmentation salariale. Dans le secteur de l'éducation, les participants prévoient des augmentations moyennes de 1,9 %, alors que dans les secteurs de l'administration publique, des soins de santé et des services sociaux, les augmentations prévues en 2016 s'élèvent à 2,1 % en moyenne. Les prévisions

d'augmentations salariales les plus élevées sont observées dans les secteurs des services financiers, où elles sont de 3 %, et des services professionnels, scientifiques et techniques, où elles pourraient atteindre 2,9 %.

Les participants ont identifié comme priorités en ressources humaines l'amélioration de la santé, en particulier de la santé mentale, et l'engagement dans le milieu de travail. L'amélioration des programmes de formation et de perfectionnement, l'amélioration de la communication de la rémunération globale et la réduction des coûts d'invalidité suivent dans l'ordre des priorités. Les problèmes de santé mentale constituent la cause principale de congés de maladie et d'invalidité et ils préoccupent de plus en plus les employeurs. Plus de la moitié des répondants prévoient mettre en place des formations sur la santé mentale à l'intention de leurs gestionnaires avant la fin de l'année prochaine, et 28 % en sont à élaborer un plan visant à tenir compte de la santé et de la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail.

En plus de se préoccuper d'améliorer la santé et la productivité des employés, les organisations cherchent des moyens de réduire leurs coûts. L'une des priorités des employeurs est de réduire les coûts engendrés par les congés de maladie et d'invalidité et d'aider leurs employés à reprendre le travail plus rapidement. Plus de 40 % des employeurs ont d'ailleurs répondu avoir l'intention de se concentrer sur ce problème au cours de la prochaine année.

RÉSULTATS D'ENQUÊTE AUPRÈS D'ORGANISATIONS TÉMOINS DU QUÉBEC EN RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN ESPÈCES

L'augmentation moyenne de budget salarial global prévue par les participants du Québec est de 2,5 %, en baisse de 0,2 point de pourcentage par rapport à la hausse prévue l'an dernier. Les prévisions moyennes d'augmentation en 2016 des organisations témoins du Québec dans deux catégories d'emplois sont les suivantes par secteur d'activité :

Tous secteurs et tailles d'organisations témoins confondus, les moyennes de primes de rendement dont témoignent les participants du Québec pour 2015 sont respectivement de 13 % ou 6 % du salaire dans ces catégories d'emploi, taux compatibles avec les prévisions rapportées l'an dernier.

	Emplois de cadres ou de professionnels		Emplois techniques ou administratifs	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
TOUS LES SECTEURS	1,5	2,4	1,5	2,6
Services d'utilité publique	2,0	3,0	3,0	4,0
Fabrication	1,1	2,1	1,1	2,1
Commerce	2,0	2,5	2,0	2,6
Finances et assurances	2,0	2,7	2,0	2,7
Administrations publiques	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Autres secteurs de services	1,4	2,6	1,4	2,8

À PROPOS DE MORNEAU SHEPELL : Morneau Shepell est la plus importante société canadienne offrant des services d'impartition et des services-conseils en ressources humaines. La société est également le chef de file parmi les fournisseurs de programmes d'aide aux employés (PAE) ainsi que le plus important administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective. Grâce à ses solutions en matière de santé et de productivité, ses solutions administratives et ses solutions en matière de retraite, Morneau Shepell aide ses clients à réduire leurs coûts, à améliorer la productivité au travail et à renforcer leur position concurrentielle. Fondée en 1966, Morneau Shepell sert plus de 8000 organisations de toutes tailles, des plus petites entreprises à certaines des plus grandes sociétés et associations en Amérique du Nord. Comptant environ 3000 employés répartis dans des bureaux en Amérique du Nord, Morneau Shepell offre ses services à des entreprises au Canada, aux États-Unis et partout dans le monde. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI).

POUR PLUS D'INFORMATION :
Michel Dubé, Ph.D., CRIA
 Directeur, services-conseils/
 Principal
 Tél. : 514.392.7802
 mdube@morneaushepell.com
 Tour de la Bourse – Place Victoria
 800, rue du Square-Victoria, bur. 4000
 C.P. 211
 Montréal, QC H4Z 0A4
morneaushepell.com

ENQUÊTE 2015-2016 SUR LA PLANIFICATION DE LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL NON SYNDIQUÉ AU CANADA



Les résultats rapportés dans cet article proviennent de l'Enquête 2015 – 2016 de **Mercer** sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Les données ont été recueillies en juin 2015 auprès de 590 organisations canadiennes et reflètent les pratiques adoptées en matière de rémunération pour plus de 1 700 000 employés non syndiqués. Cette année, 358 entreprises participantes ont déclaré avoir des opérations au Québec.

En 2016, les entreprises canadiennes prévoient octroyer des augmentations salariales moyennes de l'ordre de 2,8 %, et ajuster leurs structures salariales de 2,1 %. Il s'agit d'une légère baisse par rapport à la prévision pour 2015. Cette diminution n'est pas étrangère au ralentissement économique. D'ailleurs près des deux tiers (62 %) des répondants affirment que la conjoncture économique est le principal facteur qui influence leurs décisions en matière de planification de la rémunération.

UNE NOUVELLE RÉALITÉ SE DESSINE EN MATIÈRE DE BUDGET D'AUGMENTATION SALARIALE, TANDIS QUE LE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE INCITE LES EMPLOYEURS À PRENDRE DES DÉCISIONS PRUDENTES

Gels des salaires

Par ailleurs, l'Enquête révèle que 8 % des entreprises ont effectivement gelé le salaire de tous leurs employés en 2015; dans le secteur de l'énergie, 37 % des entreprises ont rapporté avoir gelé le salaire d'au moins une catégorie d'employés. Toutefois, ce pourcentage devrait baisser considérablement en 2016, car les résultats de l'Enquête indiquent qu'environ 3 % des entreprises, tous secteurs d'activités confondus, prévoient décréter un tel gel l'an prochain.

Nivellement récurrent des augmentations salariales entre les catégories d'employés

Pour une troisième année consécutive, l'Enquête démontre que les employeurs discriminent peu leurs budgets d'augmentation salariale sur la base des catégories d'employés. En 2016, les entreprises canadiennes prévoient octroyer des augmentations salariales moyennes de l'ordre de 2,8 % aux cadres supérieurs, au personnel de gestion ainsi qu'aux professionnels et de 2,7 % à la catégorie personnel de soutien administratif / techniciens de même qu'à celle des corps de métier / personnel de production / service. Cependant, lorsque les gels des salaires sont considérés, cette dernière catégorie accuse un retard notable avec une projection de 2,4 %, comparativement à des budgets projetés de l'ordre 2,6 % pour les autres catégories d'employés.

Premier rang des augmentations salariales n'est plus détenu par le secteur de l'énergie

Depuis plusieurs années, le secteur de l'énergie dominait les autres secteurs au chapitre des budgets augmentation salariale réels et projetés. En 2016, c'est le secteur de la haute technologie qui projette les budgets les plus élevés (3,0 %). La presque totalité des secteurs d'activité ont, en moyenne, accordé en 2015 des augmentations moindres que ce qui était prévu. Ce sont les

secteurs de l'énergie (-0,6 %), des services - autres que financiers (-0,5 %) et de la fabrication - autres biens non durables (-0,3 %) qui affichent les reculs les plus marqués.

Alignement de l'Alberta à la moyenne canadienne

La projection pour 2016 dans le secteur de l'énergie a un effet notable à la baisse sur les budgets d'augmentation salariale rapportés en Alberta. Pour la première fois depuis plusieurs années, la prévision albertaine s'aligne à la moyenne nationale (2,8 %). La projection pour 2016 pour les régions de Calgary et de Vancouver est de l'ordre de 2,8%; elle est de 2,7 % pour les autres régions du Canada.

Marge de manœuvre maintenue et intérêt marqué pour rémunérer la performance

L'Enquête montre une stagnation des taux moyens d'ajustement de structure salariale. En effet, l'écart entre les projections moyennes de budget d'augmentation salariale (2,8 %) et d'ajustement de structure salariale (2,1 %) est de 0,7 %, ce qui indique que pour 2016 les employeurs planifient maintenir leur marge de manœuvre pour différencier les employés les plus performants.

En 2015, 87 % des entreprises participant à l'Enquête ont mentionné lier leurs augmentations salariales à la performance individuelle. L'Enquête révèle aussi qu'une majorité d'entreprises préfère une échelle à cinq niveaux (52 %) plutôt qu'à quatre (22 %) ou trois niveaux (12 %) pour mesurer la performance de leurs employés.

Enfin, 73 % des entreprises ont indiqué utiliser le niveau de performance individuelle comme critère de détermination du montant de prime annuelle à verser. L'Enquête démontre que les employés plus performants en 2014 ont touché en moyenne des primes au moins 1,4 fois plus élevées que ceux ayant offert une performance médiane.

CONCLUSION : Les entreprises au Canada et au Québec demeurent prudentes en 2016. La chute des prix des produits de base comme le pétrole et le gaz a ramené les projections de budgets d'augmentation salariale du secteur de l'énergie et de l'Alberta à la moyenne canadienne. De manière générale, les budgets d'augmentation prévus pour 2016 sont stables par rapport aux budgets réels d'augmentation salariale en 2015. Quant à la performance, elle s'affiche toujours comme un facteur important dans la rémunération des talents.

À PROPOS DE MERCER : Mercer est un chef de file mondial en matière de consultation dans les domaines suivants : talents, santé, retraite et investissements. 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 plus de 20 000 employés répartis dans plus de 40 pays et elle exerce ses activités dans plus de 130 pays. Elle 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.

POUR PLUS D'INFORMATION :

Frédéric Bessette, CBP, CCP, GRP, WLCP, CHRA
Conseiller principal

Tél. : 514.841.8949

frederic.bessette@mercer.com

1981, ave McGill College, bur. 800,
Montréal, QC H3A 3T5

mercer.ca

ENQUÊTE SUR LES PRÉVISIONS SALARIALES CANADIENNES POUR 2016



Les résultats présentés proviennent de l'enquête nationale menée par Hay Group en juin et juillet 2015 auprès de plus de 525 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 2,4 % en 2016. Cette prévision est inférieure à celle de 2015 (2,6 %), poursuivant ainsi la tendance à la baisse qui se manifeste depuis le début de la crise économique de 2008/2009. À 3,0 %, les prévisions américaines restent inchangées par rapport à 2015 et l'écart se creuse entre les travailleurs canadiens et américains. Selon les résultats de l'enquête, 70 % des employeurs canadiens offriront des augmentations de salaire à leurs employés en 2016, ce qui représente une baisse considérable par rapport à 2015, où 83 % des employeurs avaient prévu offrir des augmentations. Cette situation s'explique par un contexte d'incertitude économique persistante dans plusieurs secteurs de l'économie canadienne et par le fait qu'un plus grand nombre d'employeurs adoptent une position attentiste avant d'augmenter leurs budgets.

LES SECTEURS DES RESSOURCES TIRENT MAINTENANT DE L'ARRIÈRE COMPARATIVEMENT AUX AUTRES SECTEURS ÉCONOMIQUES

En raison de l'impact économique de la forte baisse du prix du pétrole l'an dernier, les travailleurs du secteur pétrolier/gazier ayant traditionnellement reçu les augmentations salariales les plus élevées au Canada, devraient recevoir cette année les augmentations salariales les plus faibles au pays, à 1,5 %, alors que les employeurs réduisent leur personnel et que la main-d'œuvre disponible dépasse maintenant la demande. Les secteurs des

caisses populaires (3,0 %), des loisirs et de l'accueil (3,0 %) ainsi que de l'assurance (2,9 %) devanceront tous les secteurs. La Saskatchewan (2,7 %) et l'Alberta (2,5 %) sont en tête du classement provincial. Celles-ci, cependant, sont beaucoup plus faibles que celles ayant eu cours ces dernières années, principalement en raison de la baisse mondiale du prix des produits de base, notamment dans le secteur pétrolier/gazier en Alberta.

Province	Prévision 2016	Prévision 2015	Prévision 2014	Prévision 2013	Prévision 2012	Prévision 2011
C.-B.	2,3 %	2,6 %	2,3 %	2,7 %	2,5 %	2,4 %
Alberta	2,5 %	3,1 %	3,2 %	3,6 %	3,4 %	2,9 %
Saskatchewan	2,7 %	2,9 %	3,4 %	3,2 %	3,2 %	3,3 %
Manitoba	2,5 %	2,3 %	2,6 %	2,7 %	2,5 %	2,7 %
Ontario	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,7 %	2,7 %	2,4 %
Québec	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,8 %	2,7 %
Maritimes	1,9 %	2,1 %	2,1 %	2,6 %	2,4 %	2,7 %
Terre-Neuve	2,3 %	2,6 %	4,0 %	3,4 %	3,4 %	3,5 %
Montréal	2,4 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,8 %	2,8 %

AUTRES CONCLUSIONS

- En ce qui concerne les principales villes canadiennes, les augmentations les plus élevées auront cours à Edmonton (2,9 %), suivie de Regina (2,6 %) et de Toronto, Saskatoon, Winnipeg et Ottawa (2,5 %).
- Pour l'ensemble des sociétés, les modifications apportées aux salaires de base réels en 2015, à 2,2 %, ont été inférieures au pourcentage de 2,6 % qui avait été prévu par suite de l'enquête.
- Les prévisions par niveau d'emploi indiquent que tous les employés recevront une augmentation salariale égale ou supérieure à la moyenne nationale de 2,4 % sauf le personnel syndiqué de bureau/des opérations qui obtiendra des augmentations moyennes de 2,2 %.
- Les prévisions pour les États-Unis (3,0 %), le Royaume-Uni et l'Australie (2,5 %), et le Canada (2,4 %) tirent toujours de l'arrière comparativement aux prévisions pour l'Inde (10,8 %), le Brésil (7,0 %) et la Chine (7,6 %).

À PROPOS DE HAY GROUP : Hay Group 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, nous soutenons les employés 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. Nous comptons plus de 4 000 employés répartis dans nos 87 bureaux dans 49 pays. Nos connaissances sont validées par des données solides provenant de plus de 100 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.

POUR PLUS D'INFORMATION :

Mathieu Tremblay, LLM
Premier conseiller principal – Rémunération globale
Tél. : 514.905.5106
mathieu.tremblay@haygroup.com
2000, rue Mansfield, bur. 1610
Montréal, QC H3A 3A4
haygroup.com

ENQUÊTE SUR LES AUGMENTATIONS SALARIALES 2015-2016



La 5^e édition de l'enquête québécoise sur les augmentations salariales a été menée au cours de l'été 2015. Ce sont 160 organisations, dont 45 ayant des activités pancanadiennes, représentant plus de 440 000 employés qui ont participé. Les données

recueillies ont été analysées par les experts en rémunération de **Normandin Beaudry**. Ceux-ci en dégagent les tendances du marché du travail et présentent les prévisions salariales pour 2016.

FAITS SAILLANTS

L'enquête annuelle de Normandin Beaudry sur les prévisions salariales révèle un budget global d'augmentations salariales estimé à 2,7 % pour l'année 2016. L'augmentation des structures salariales, quant à elle, est estimée en moyenne à 1,8 %. Les perspectives incertaines pour 2016 et le contexte de contraction économique incitent les organisations à la prudence. Le budget

de 2,7 % accordé pour 2015 représente une baisse par rapport au budget de 2,9 % prévu l'an dernier à pareille date. Contrairement aux deux dernières années, les organisations à propriété privée prévoient des budgets d'augmentations salariales supérieurs (2,7 %) aux secteurs public et parapublic (2,3 %).

Province entière	G		1		2		3	
	BUDGET GLOBAL*		BUDGET GÉNÉRAL ÉCONOMIQUE		BUDGET LIÉ AU RENDEMENT		AUTRES	
	Accordé 2015	Prévu 2016	Accordé 2015	Prévu 2016	Accordé 2015	Prévu 2016	Accordé 2015	Prévu 2016
	2,7 %	2,7 %	1,9 %	1,9 %	1,6 %	1,6 %	0,4 %	0,3 %

Cette année encore, les petites organisations se démarquent en prévoyant des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale (en moyenne entre 2,8 % et 3,1 %). On remarque que ce sont les grandes organisations qui sont les plus prudentes avec des prévisions inférieures à la moyenne québécoise (2,6 %). Pour la première fois depuis cinq ans, les organisations de la Capitale-Nationale prévoient des augmentations salariales inférieures aux organisations de Montréal, soit 2,4 % et 2,7 % respectivement.

Certains secteurs d'activité proposent des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale, notamment les secteurs de la fabrication de biens durables (3,0 %), des hautes technologies (3,3 %), des services professionnels, scientifiques et techniques (2,9 %), l'industrie de l'information, culture et loisirs (3,1 %) et le secteur municipal (2,9 %). À l'inverse, certains secteurs sont significativement inférieurs à la moyenne provinciale. C'est le cas des secteurs du transport et de l'entreposage (1,5 %) et de l'enseignement (1,4 %).

Les organisations québécoises avec des activités pancanadiennes (n=45) prévoient accorder en moyennes des pourcentages d'augmentation inférieurs au Québec (2,6 %). Ces organisations ont, pour la plupart, des budgets stables à travers les provinces. Il n'est donc pas étonnant que les pourcentages soient similaires d'une province à l'autre, puisque les politiques salariales sont généralement uniformes dans les organisations, peu importe la province d'emploi. Voici quelques observations tirées de l'échantillon :

- 68 % des organisations ont accordé des budgets d'augmentations salariales équivalents à travers les provinces en 2015.
- 90 % des organisations ont accordé le même pourcentage d'augmentation de la structure salariale en 2015 et 98 % prévoient faire de même en 2016.

*Note méthodologique : Cette formule, bien que mathématiquement applicable dans chaque organisation (c.-à-d. G = 1 + 2 + 3), ne s'additionne pas au niveau global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des composantes budgétaires ou par des politiques et pratiques d'augmentations salariales variant par catégorie d'emplois dans l'établissement du budget global pour certaines organisations.

À PROPOS DE NORMANDIN BEAUDRY : Fondée en 1992, **Normandin Beaudry** compte aujourd'hui plus de 150 employés et est détenue par 32 de ses professionnels, ce qui en fait la plus importante firme de rémunération globale à propriété entièrement québécoise. Elle dessert une clientèle pancanadienne et internationale en offrant des services-conseils en rémunération globale dans six principaux 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, B.Sc. Act., CEBS, CRHA
 Conseiller principal,
 Rémunération et performance
 Tél. : 514.285.1122 poste 240
 plongpre@normandin-beaudry.ca
 630, boul. René-Lévesque ouest
 Montréal, QC H3B 1S6
normandin-beaudry.com

SONDAGE SUR LES PRÉVISIONS SALARIALES 2015-2016

Cette année, 422 organisations ont participé au 47^e sondage de Towers Watson sur les prévisions salariales et les rajustements de la structure de rémunération¹ que les organisations peuvent utiliser dans le cadre de leur planification. De plus, le sondage permet de recueillir des renseignements sur les taux de roulement

prévus, les primes annuelles de rendement versées et les valeurs des primes d'intéressement à long terme. Les statistiques qui découlent de ce sondage sont présentées par région géographique, revenu, secteur d'activité et groupe d'employés.

POINTS SAILLANTS

Le rapport canadien sur les prévisions salariales démontre que les augmentations des budgets salariaux de 2015 ont été inférieures aux prévisions.

Lorsque l'on prend en considération la segmentation des employés (selon le rendement), on constate que les employés dont le rendement est jugé satisfaisant ont obtenu une augmentation salariale moyenne de l'ordre de 2,5 % en 2015 alors que

les employés qui ont offert un rendement nettement supérieur ont obtenu une augmentation moyenne de l'ordre de 4,4 %.

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, on note peu de variation dans les prévisions salariales selon la taille des organisations.

GROUPE D'EMPLOYÉS	Augmentation du budget salarial (% moyen)			Augmentation de la structure salariale (% moyen)		
	2015 (prévue)	2015 (actuelle)	2016 (prévue)	2015 (prévue)	2015 (actuelle)	2016 (prévue)
Cadres supérieurs	2,7 %	2,4%	2,5%	1,5 %	1,3 %	1,6 %
Superviseurs / Gestionnaires	2,9 %	2,6%	2,7%	1,6 %	1,4 %	1,6 %
Professionnels	2,8 %	2,6%	2,7%	1,6 %	1,4 %	1,6 %
Personnel de soutien technique et administratif	2,8 %	2,5%	2,7%	1,6 %	1,4 %	1,6 %
Personnel de production / opérations	2,5 %	2,2%	2,4%	1,4 %	1,4 %	1,7 %

Pour le Québec, les augmentations des budgets salariaux prévus pour 2015 sont de 2,6 % et il y a peu de variation par niveau de poste ou par taille d'entreprise.

Pour les organisations qui prévoient un budget d'augmentation distinct pour les promotions (20 % des entreprises), sa valeur médiane est de l'ordre de 0,5 %.

À PROPOS DE TOWERS WATSON : Towers Watson est une société mondiale de services professionnels de tout premier plan qui aide les organisations à améliorer leurs résultats grâce à une gestion efficace des ressources humaines, des risques et des finances. Comptant 14 000 associés partout dans le monde, nous offrons des solutions en matière d'avantages sociaux, de gestion des talents, de rémunération globale et de gestion des risques et des capitaux.

POUR PLUS D'INFORMATION :

Stéphane Paré, LL.B.

Conseiller principal,

Rémunération des cadres supérieurs

Tél. : 514.982.3049

1800, ave McGill College, 22^e étage

Montréal, QC H3A 3J6

towerswatson.com

¹ Rapport de Towers Watson sur les prévisions salariales 2015-2016 – Canada

LES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC : PRÉVISIONS SALARIALES 2016



Les informations qui suivent sont tirées du Rapport de l'Étude sur les pratiques, la rémunération et les avantages sociaux des OSBL au Québec 2015 qui sera publié en octobre prochain par le **Centre québécois de services aux associations (CQSA)**.

L'étude salariale du CQSA est la quatrième édition publiée depuis 2009. Les résultats du sondage bisannuel auprès des 1500 abonnées de notre infolettre étaient représentatifs du groupe de participants. Les informations versées entre juin et août 2015 proviennent de 260 dirigeants d'organismes de toutes tailles, secteurs, envergure, et de partout au Québec.

FAITS SAILLANTS

Les dirigeants d'OSBL québécois que nous avons interrogés cet été, ont indiqué clairement que leur organisme prévoyait s'ajuster au coût de la vie en 2016. **La moitié de ces répondants prévoit des augmentations de 2% ou moins, ce qui suit la courbe de l'IPC.** De plus, un cinquième des répondants (20%) prévoit un gel ou une diminution de la rémunération ou de leur masse salariale globale pour 2016.

De façon générale, les résultats observés reflètent l'incertitude des OSBL quant à leur financement. Ainsi, l'indicateur global que nous avons utilisé est la croissance de la masse salariale. Nous avons observé que 7 répondants sur 10 prévoient des aug-

mentations au seuil ou sous le seuil de 1,6% de l'IPC (StatCan, tab.326-0020, juil. 2014 à juil. 2015), global pour le Québec. Près de 20% des OSBL prévoit tout simplement un gel pour cette année.

Nous avons aussi questionné les répondants à propos de la rémunération spécifique pour les cadres et les non-cadres. Les résultats globaux suivent les mêmes tendances de prudence pour tous les types d'emplois au sein du secteur OSBL.

D'autre part, un peu plus du quart des répondants prévoit des augmentations de plus de 3%.

Tableau 1 : Pourcentage des dirigeants d'OSBL prévoyant des variations de rémunération dans leur organisation (par niveau)

Niveau de variation prévue	Masse salariale	Rémunération	
		Cadres	Non-cadres
Hausse de 4% et +	9%	10%	7%
Hausse de 3%	19%	17%	16%
Hausse de 2%	40%	38%	41%
Hausse de 1%	13%	11%	13%
Gel à 0%	18%	22%	21%
Diminution de 1%+	1%	< 2%	< 2%

TABLEAU 1 – Afin de comparer les données recueillies, nous avons placé côte à côte, les informations sur l'augmentation de la masse salariale et l'augmentation de la rémunération par type d'employés. Nous observons les mêmes tendances pour nos trois analyses. Ceci corrobore l'interprétation de prudence financière à laquelle se soumettent les organismes.

En 2016, le contrôle de la masse salariale des OSBL pourrait se faire par des réductions des heures travaillées en temps régulier ou supplémentaire, par l'attrition de postes ou par des mises à la retraite. Au final, les marges dégagées par ces différents moyens sont liées aux incertitudes financières soulevées plus tôt.

À PROPOS DU 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 et paie, juridiques, graphisme et imprimerie, informatique, ressources humaines, téléphonie et achats regroupés, voyages), sont utilisés directement par 500 OSBL-membres et indirectement par environ 10,000 organismes au Québec.

POUR PLUS D'INFORMATION :

Jean-François Beauregard

Directeur, Développement des affaires,

Tél. : 514.252.3112

jfbauregard@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



Conception graphique et impression : Regroupement Loisir et Sport du Québec