

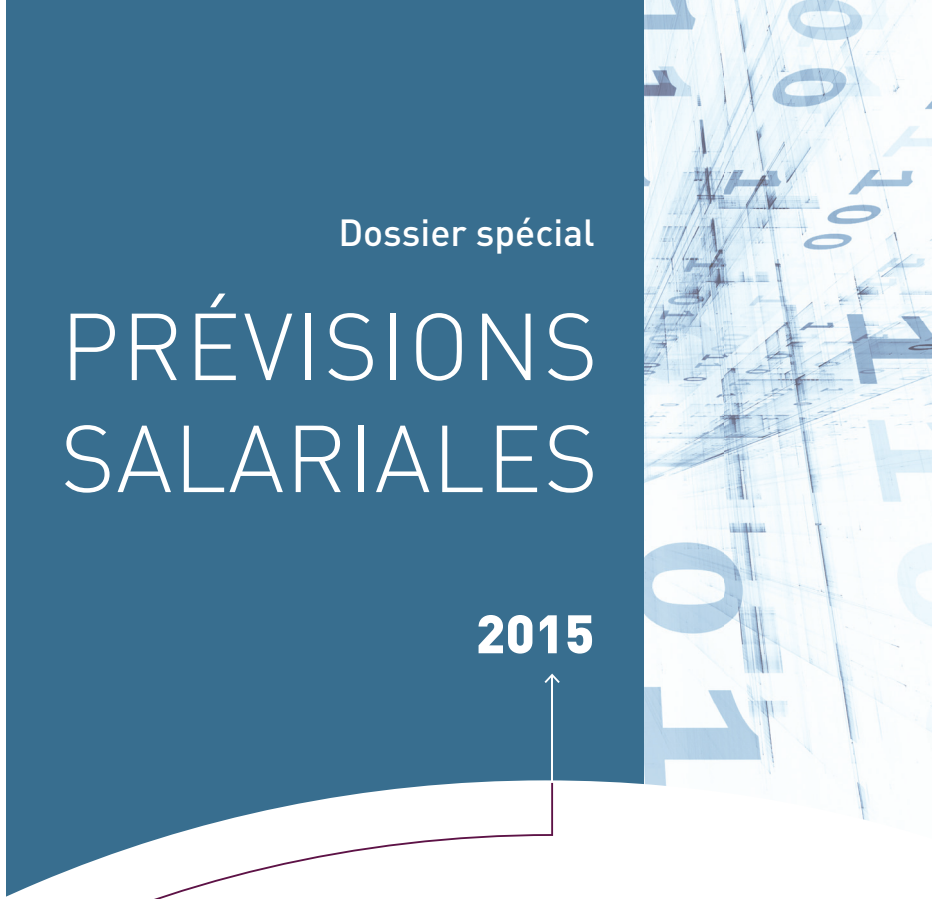
Dossier spécial

# PRÉVISIONS SALARIALES

2015



S'ALLIER POUR LA PROSPÉRITÉ



## MOT DU PRÉSIDENT



L'accès à une main-d'œuvre de qualité, à un coût concurrentiel, constitue une des principales conditions de la prospérité. Voilà pourquoi le Conseil du patronat du Québec 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.

Cette année, le document comprend aussi une toute nouvelle section qui présente une analyse des tendances salariales dans le milieu associatif observées par le Centre québécois de service aux associations depuis 2009.

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.

Nous tenons à remercier encore une fois nos partenaires et à les féliciter pour leur travail rigoureux.  
Bonne lecture!

**Yves-Thomas Dorval**  
Président

**Le Conseil du patronat du Québec remercie les firmes participantes pour leur contribution à la préparation des prévisions salariales 2015 :**



REGROUPEMENT  
Loisir et Sport  
du Québec



CENTRE  
québécois de services  
aux associations  
Une initiative du RLSA

## SUR LA PLANIFICATION DE LA

## RÉMUNÉRATION POUR LE PERSONNEL NON SYNDIQUÉ AU CANADA

Les résultats ci-après proviennent de l'Enquête 2014-2015 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Les données ont été recueillies en juin 2014 auprès de 696 organisations canadiennes et reflètent les pratiques adoptées en matière de rémunération pour plus de 2 000 000 employés non syndiqués. Cette année, 49 % des organisations participantes avaient déclaré avoir des opérations au Québec.

**FAITS SAILLANTS :** Les employeurs canadiens prévoient octroyer en 2015 des augmentations salariales moyennes de l'ordre de 3,0 %, ce qui est équivalent au nombre rapporté pour 2014. En moyenne, ceux-ci projettent d'ajuster leurs structures salariales de 2,2 %. L'écart entre les augmentations salariales moyennes et les ajustements moyens de structure salariale est de 0,8 %, ce qui indique que les entreprises s'accordent une plus grande marge de manœuvre pour différencier les employés les plus performants. Une tendance qui avait débuté l'an dernier et qui marquait une rupture avec la situation qui prévalait depuis la crise économique de 2008, alors que les écarts étaient minimes. Pour le Québec, les employeurs prévoient des augmentations salariales moyennes de l'ordre de 2,8 % et un ajustement des structures salariales de 2,1 %. Les prévisions 2015 varient peu entre les catégories d'employés. Cette situation est maintenant récurrente depuis plusieurs années.

**Tableau 1 : Augmentations et ajustements annuels par catégorie d'emplois**

	Cadres supérieurs	Gestionnaires	Professionnels (ventes et autres)	Soutien administratif/techniciens	Corps de métier personnel de production	Tous les employés
<b>Augmentations salariales (moyennes-excluant les gels)</b>						
Réelles-2014	3,2 %	3,1 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Projetées-2015	3,1 %	3,1 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
<b>Ajustements de structure salariale (moyennes-excluant les gels)</b>						
Réels-2014	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,3 %	2,3 %
Projetés-2015	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,3 %	2,2 %

De son côté, le tableau 2 présente la moyenne des augmentations salariales projetées pour 2015 par secteurs d'activité de même que les augmentations réelles en 2014.

**Tableau 2 : Moyenne des augmentations salariales par secteur d'activité**

SECTEUR D'ACTIVITÉ	Moyenne pour tous les employés-Projection 2015 (excluant les gels)	Moyenne pour tous les employés-Réelles 2014 (excluant les gels)
Énergie	3,7 %	3,9 %
Services (Autres que financiers)	3,1 %	3,1 %
Haute technologie	3,0 %	2,9 %
Mines et métaux	3,0 %	2,9 %
Services financiers	2,9 %	2,9 %
Assurance	2,9 %	2,9 %
Sciences de la vie	2,9 %	2,7 %
Biens de consommation	2,7 %	2,7 %
Vente au détail et en gros	2,7 %	2,6 %
Matériel de transport	2,6 %	2,5 %

Encore une fois cette année, le secteur de l'énergie, très présent dans l'Ouest canadien, fait grimper la hausse salariale moyenne canadienne. Il est cependant intéressant de souligner que, bien que ce secteur demeure un moteur important pour l'économie et que les hausses salariales y sont encore une fois plus grandes que dans d'autres milieux, un certain ralentissement s'est tout de même fait sentir. En effet, alors que les hausses salariales prévues pour 2014 étaient de 4,2 %, elles se sont finalement limitées à 3,9 % et il est anticipé qu'elles seront de 3,7 % en 2015. Il n'en demeure pas moins que la concentration régionale du secteur de l'énergie en Alberta et en Saskatchewan crée une pression à la hausse sur les salaires. Pour 2015, la hausse salariale moyenne projetée est de 3,2 % en Alberta et de 3,1 % en Saskatchewan.

Si nous nous attardons à la situation projetée pour 2015 au Québec, comme mentionné précédemment, nous nous attendons à une augmentation de l'ordre de 2,8 %. Bien que ce chiffre puisse sembler bien en deçà de ce qu'on retrouve dans le reste du Canada, lorsqu'on retire le secteur de l'énergie de l'équation, l'Alberta glisse à 2,9 % tout comme la moyenne canadienne. C'est donc dire que la situation qui prévaut au Québec n'est en aucun cas alarmante.

# TENDANCES 2015 EN RÉMUNÉRATION ET RESSOURCES HUMAINES



La 32<sup>e</sup> enquête annuelle sur les tendances en rémunération et ressources humaines de **Morneau Shepell** a été conduite entre la mi-juin et la mi-août 2014. Les résultats d'enquête émanent d'observations provenant de 254 organisations témoins; ces organisations embauchent près de 3,5 millions de personnes, dont

quelque 800 000 au Canada et 256 000 au Québec. Les secteurs des services (37 %), de la finance (21 %) et de la fabrication (17 %) sont les plus fortement représentés. Trente-cinq pourcent des organisations participantes ont des revenus annuels de moins de 100 millions de \$ et trente pour cent de plus de 1 milliard de \$.

## FAITS SAILLANTS

L'augmentation moyenne de budget salarial global prévue en 2015, indépendamment des catégories d'emploi, est de 2,8 %, en hausse de 0,2 point de pourcentage par rapport à la hausse de l'an dernier. Cette moyenne tient compte des gels salariaux qui sont anticipés par 1 % des organisations témoins.

Les entreprises ont défini un certain nombre de priorités spécifiques, notamment une meilleure santé mentale au travail. En effet, les problèmes de santé mentale au travail constituent la principale cause des congés de maladie et de l'invalidité, et ils préoccupent de plus en plus les entreprises. L'enquête a permis de constater que près de 50 pour cent des employeurs ont affirmé avoir offert de la formation sur la santé mentale à leurs gestionnaires ou avoir l'intention de mettre en place ce type de formation dans les 12 à 18 prochains mois. Pour financer ces programmes de formation, les organisations chercheront également des moyens de réduire les coûts et de gagner en efficacité. Elles cibleront principalement la réduction des coûts des congés de maladie et de l'invalidité, et la réduction des coûts associés aux régimes de retraite et d'assurance collective. Un tiers des employeurs qui offrent un régime de retraite à prestations déterminées ont indiqué vouloir examiner la structure de leur régime ou le partage des coûts avec les employés; environ un quart envisagent de le convertir en régime à cotisations déterminées.

## 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 2,7 %, ici aussi en hausse de 0,2 point de pourcentage par rapport à la hausse prévue de l'an dernier. Les prévisions des participants à l'enquête prévisionnelle de l'an dernier étaient de 2,5 % pour 2014 au Québec. Les prévisions moyennes d'augmentation en 2015 des organisations témoins du Québec dans deux catégories d'emplois sont les suivantes par secteur d'activité :

	Emplois de cadres ou de professionnels		Emplois techniques ou administratifs	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
<b>TOUS LES SECTEURS</b>	<b>1,8 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>2,5 %</b>
Services d'utilité publique	2,0 %	3,0 %	1,0 %	0,5 %
Fabrication	1,9 %	2,8 %	1,9 %	2,6 %
Commerce	1,6 %	2,4 %	1,5 %	2,2 %
Finances, assurances et immobilier	1,7 %	2,4 %	1,7 %	2,5 %
Autres secteurs de services	1,9 %	2,7 %	1,8 %	2,6 %
Administrations publiques/ secteur primaire	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Tous secteurs et tailles d'organisations témoins confondus, les moyennes de primes cibles 2015 de rendement dont témoignent les participants du Québec s'élèvent à 13 % ou 6 % du salaire dans ces catégories d'emploi. Quarante-vingt-dix pourcent des répondants de ces organisations indiquent que les emplois de cadres et de professionnels y sont admissibles mais cette incidence diminue à soixante-huit pourcent des répondants dans les catégories d'emplois techniques ou administratifs.

Selon les répondants, les volumes d'effectif seront relativement stables en 2015. En revanche, aucune des organisations témoins de très grande taille du Québec n'a rapporté prévoir d'augmentation d'effectif de plus de 10 %. Cet élément est important vu les rapports entre la croissance de l'emploi et l'inflation salariale prévisibles.

# ENQUÊTE NORMANDIN BEAUDRY SUR LES AUGMENTATIONS SALARIALES 2014-2015



La quatrième enquête québécoise sur les augmentations salariales a été menée au cours de l'été 2014. Ce sont 124 organisations représentant plus de 337 000 employés qui ont participé, permettant d'établir une base de données fiable, riche en information et représentative des réalités du Québec. 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 2015, selon les réalités économiques particulières du Québec.

## FAITS SAILLANTS

L'enquête révèle que les organisations demeurent prudentes, avec des budgets d'augmentations salariales stables pour une 3<sup>e</sup> année consécutive. Les salaires québécois devraient augmenter en moyenne de 2,9 % en 2015. Les augmentations de structures salariales, quant à elles, restent stables, avec 2,0 % d'augmentation en moyenne. Pour une 2<sup>e</sup> année consécutive, les organisations à propriété privée disposent d'un budget d'augmentations salariales inférieur (2,7 %) aux secteurs public et parapublic (3,2 %).

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)							
	Tous *	Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
Accordées 2014	2,8 %	3,0 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,6 %	2,3 %
<b>Prévues 2015</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,4 %</b>

\* Moyenne excluant le personnel syndiqué

Les petites organisations se démarquent du reste du marché avec des budgets d'augmentations salariales prévus en moyenne entre 3,4 % et 4,5 %. Ces budgets sont nettement au-dessus de la moyenne provinciale et plus élevés que ce qui avait été prévu en 2014. Les moyennes organisations sont quant à elles plus prudentes avec des budgets inférieurs à la moyenne québécoise (en moyenne entre 2,3 % et 2,5 %). Ces prévisions sont également inférieures aux budgets accordés en 2014 malgré des perspectives économiques positives pour la prochaine année. De leur côté, les grandes entreprises se comparent à la moyenne provinciale et maintiennent leur indice de confiance en annonçant des budgets d'augmentations salariales en 2015 supérieurs (3,0 %) à ceux accordés en 2014 (2,8 %).

Certaines régions du Québec affichent des budgets d'augmentations salariales significativement plus élevés que la moyenne québécoise, et ce, à la fois pour le réel accordé en 2014 et le prévu pour 2015.

- Capitale-Nationale (prévu en 2015 : 3,3 % et accordé 2014 : 3,2 %);
- Laurentides, Lanaudière, Mauricie et Saguenay-Lac-Saint-Jean (prévu en 2015 : 3,0 % et accordé 2014 : 3,3 %).

Pour une quatrième année consécutive, les organisations de la Capitale-Nationale prévoient des augmentations salariales supérieures (3,3 %) aux organisations de Montréal (2,8 %), soit de 0,5 %.

Certains secteurs d'activités prévoient des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale, notamment le secteur du commerce de détail, de gros et distribution (3,0 %), de la fabrication (3,1 %), des hautes technologies (3,0 %), des services d'enseignement (4,2 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (3,0 %).

## À PROPOS DE NORMANDIN BEAUDRY

Fondée en 1992, Normandin Beaudry compte aujourd'hui 140 employés et est détenue par 31 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 cinq champs de pratique : retraite et épargne, gestion d'actifs, assurance collective, rémunération/performance et communication/développement organisationnel. 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 obtenir des renseignements complémentaires, communiquez avec :

**Geneviève Cloutier**, associée, rémunération et performance.  
Tel : 514-285-1122, poste 258  
gcloutier@normandin-beaudry.ca

**Philip Longpré**, conseiller principal, rémunération et performance.  
Tél. : 514-285-1122, poste 240  
plongpre@normandin-beaudry.ca

# SONDAGE SUR LES PRÉVISIONS SALARIALES 2014-2015

Cette année, 411 organisations ont participé au 46<sup>e</sup> sondage de **Towers Watson** sur les prévisions salariales et les rajustements de la structure de rémunération 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.

ment 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, qu'à 2,8 %, les augmentations des budgets salariaux de 2014 ont été légèrement inférieures à l'augmentation prévue de 3,0 %.

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 2,6 % en 2014 alors que les employés qui ont offert un rendement nettement supérieur ont obtenu une augmentation moyenne de l'ordre de 4,5 %.

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)		
	2014 (prévue)	2014 (actuelle)	2015 (prévue)	2014 (prévue)	2014 (actuelle)	2015 (prévue)
Cadres supérieurs	3,0 %	2,7 %	2,9 %	1,7 %	1,5 %	1,6 %
Superviseurs / Gestionnaires	3,0 %	2,9 %	3,0 %	1,8 %	1,6 %	1,7 %
Professionnels	3,0 %	2,8 %	3,0 %	1,8 %	1,6 %	1,7 %
Personnel de soutien technique et administratif	3,0 %	2,8 %	3,0 %	1,9 %	1,6 %	1,6 %
Personnel de production / opérations	3,0 %	2,5 %	2,7 %	1,7 %	1,4 %	1,5 %

Pour le Québec, les augmentations des budgets salariaux prévus pour 2015 sont de 2,9 % 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 (22 % 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 en savoir davantage, veuillez communiquer avec **Stéphane Paré, LL.B.** Conseiller principal, Rémunération des cadres supérieurs au numéro 514 982-3049.

# LES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF AU QUÉBEC : TENDANCES SALARIALES 2009-2013



Le **Centre québécois de services aux associations (CQSA)** invite, depuis 2009, les quelques 5 000 abonnés de son infolettre à participer à différents sondages sur la rémunération. Pour ce faire, la firme InfoFeedback, mandatée par le CQSA, a invité, via des courriels personnalisés, les dirigeants d'OSBL à partager les données relatives aux salaires et aux avantages sociaux pour leur organisation. Le but de cette démarche bisannuelle était

de fournir aux gestionnaires d'OSBL des repères pour la gestion de leur personnel au moyen d'études descriptives. Les rapports publiés présentent les résultats obtenus à partir de données salariales et démographiques partagées successivement par 391, 450 et 825 OSBL provenant de toutes les régions du Québec. Les résultats étaient représentatifs du groupe de participants pour ces différentes études.

Les informations qui suivent décrivent certaines tendances en rémunération : celui de la variation moyenne du salaire brut de quelques catégories d'employés ainsi que celui de la variation moyenne de la rémunération pour trois catégories d'OSBL.

**Tableau 1** – Suite à notre analyse, nous constatons une augmentation de l'écart de la rémunération des cadres supérieurs qui ont vu leur rémunération s'accroître plus rapidement que celle des autres classes d'employés du secteur associatif pendant cette période. Cet accroissement est de près de 15 % entre 2009 et 2013.

Les gestionnaires et les professionnels du secteur associatif ont reçu respectivement une augmentation de 5,6 % et 6,8 % de leur rémunération. Les commis et préposés ont reçu 4,1 % d'augmentation de leur salaire brut et les techniciens ont eu une augmentation de 1,5 %, sur toute la période étudiée.

Type de poste occupé	Pourcentage d'évolution de 2009 à 2013	Pourcentage d'évolution annuelle moyenne
Cadre supérieur	14,7 %	<b>3,68 %</b>
Directeur/Cadre	5,6 %	<b>1,41 %</b>
Professionnel	6,8 %	<b>1,69 %</b>
Technicien	1,5 %	<b>0,37 %</b>
Commis/Préposé	4,1 %	<b>1,03 %</b>

## 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. **Nos services** (assurances, gestion financière et paie, juridiques, graphisme et imprimerie, informatique, ressources humaines, téléphonie et achats regroupés, voyages) sont utilisés directement par 500 organismes sans but lucratif et indirectement par environ 10 000 OSBL du Québec. [www.associationsquebec.qc.ca](http://www.associationsquebec.qc.ca)

**Tableau 2** – La croissance des salaires versés aux employés des organismes de bienfaisance enregistrés – principalement des fondations ayant participé à nos études – a été de 27,2 % pour la période étudiée. Les associations dont la mission est axée sur une activité touchant le mieux-être des individus – **services sociaux et communautaires** – ont eu un accroissement salarial de 15,2 % en moyenne. Quant aux employés d'organismes axés sur des activités spécifiques – **discipline sportive, loisir, enjeu social** – ils ont vu un accroissement salarial moyen de 12,8 %.

Secteur d'activité	Pourcentage d'évolution de 2009 à 2013	Pourcentage d'évolution annuelle moyenne
Organisme de bienfaisance enregistré	27,2 %	<b>6,5 %</b>
Association d'intérêt commun concernant les individus	15,2 %	<b>3,8 %</b>
Association d'intérêt commun concernant une activité	12,8 %	<b>3,2 %</b>

## AUTRES FAITS LIÉS À LA RÉMUNÉRATION

Les facteurs ayant le plus d'influence sur le niveau salarial d'un employé du secteur OSBL sont :

- le nombre de personnes à superviser;
- l'envergure de l'organisme (ex. : locale, régionale, nationale, internationale), et
- sa localisation (régions du Québec).

De façon générale, 6 OSBL sur 10 n'offrent aucune forme de régime de retraite.

Nous remercions le Conseil du Patronat du Québec d'offrir la possibilité au CQSA de présenter ces constats des dernières années.

**Pour plus d'informations, communiquez avec :**  
**Jean-François Beauregard**, directeur, Développement des affaires  
Tél. : 514-252-3112  
[jfbeauregard@associationsquebec.qc.ca](mailto:jfbeauregard@associationsquebec.qc.ca)

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

Téléphone : 514.288.5161  
(Sans frais au Québec) : 1.877.288.5161  
Télécopieur : 514.288.5165

[www.cpq.qc.ca](http://www.cpq.qc.ca)



Conseil du  
**patronat**  
du Québec

**S'ALLIER POUR LA PROSPÉRITÉ**

