

# Prévisions salariales 2011



**Conseil du  
patronat  
du Québec**

**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 meilleures firmes de consultation en ressources humaines.

Ce tour d'horizon des tendances salariales prévues pour 2011 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.**

Cette publication, qui collige en un seul document des données stratégiques de première importance de quatre firmes, vous permet en un coup d'œil de connaître l'opinion des experts en matière de ressources humaines. 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 2011 :

**AON**

**MERCER**

**MORNEAU  
SOBECO**

**TOWERS WATSON**



# ●●● Enquête sur les prévisions salariales 2010-2011 de Aon Conseil



L'Enquête sur les prévisions salariales de Aon Conseil s'est déroulée du 14 juin au 18 août 2010. Les entreprises utilisent ce type d'enquête pour ajuster, de façon concurrentielle, les salaires de leurs employés à tous les niveaux.

Dans la foulée des résultats de l'enquête réalisée en 2009, l'enquête de cette année révèle les augmentations salariales accordées par les entreprises en 2010 et les augmentations prévues en 2011.

Au total, 329 entreprises représentant une grande variété de régions et de secteurs d'activité ont participé à l'enquête.

**Le taux médian prévu des augmentations salariales pour 2011 est de 2,8 %.**

## Résultats

### Résultats et observations d'ordre général :

- Le pourcentage d'entreprises qui gèlent les salaires diminue régulièrement depuis la crise économique de 2009.
- En 2009, plus d'une entreprise sur trois avait gelé d'une façon ou d'une autre les salaires; il y en avait une sur six en 2010.
- Seulement une entreprise sur onze prévoit geler les salaires en 2011.
- Le budget des augmentations salariales des entreprises devrait se situer entre 2,5 % et 3 % en 2011.

En 2009, plus de 30 % des répondants avaient gelé les salaires ou les avaient gelés avec quelques exceptions (autrement dit, un petit nombre d'employés ont pu bénéficier d'une augmentation alors que le salaire des autres était gelé). Ce pourcentage a diminué de plus de la moitié en 2010, avec moins de 15,5 % des entreprises ayant gelé les salaires cette année. En 2011, seulement 9 % des entreprises prévoient un gel salarial généralisé ou partiel (voir tableau 1).

Tableau 1 : Évolution des gels salariaux

	Réel 2009	Réel 2010	Prévu 2011
Augmentation de salaires	68,8 %	84,5 %	91,0 %
Gel de salaires	18,3 %	8,8 %	4,5 %
Gel de salaires avec exception	12,8 %	6,7 %	4,5 %

Tableau 2 : Augmentations 2010 et prévisions 2011 (y compris les gels salariaux)

	Réel 2010	Prévu 2011
Budget global des augmentations de salaire	2,5 %	2,8 %
Augmentation des structures salariales	1,8 %	2,0 %

**En 2011, l'augmentation salariale moyenne devrait être de 2,8 %, comparativement à 2,5 % en 2010.**

En 2010, les entreprises se sont montrées prudentes pour ce qui est des augmentations salariales. Selon les résultats de l'enquête, elles ont consacré à ces augmentations un budget équivalant à 2,5 %. Par ailleurs, elles ont augmenté de 2 % les structures salariales cette année.

Les entreprises comptent accorder des augmentations plus élevées en 2011 qu'en 2010. L'accroissement du budget des augmentations salariales devrait être d'environ 2,8 %; par contre, les entreprises maintiennent l'augmentation des structures salariales à 2 %. Une analyse plus détaillée des résultats indique qu'il y a peu de différence à l'égard du budget d'augmentations salariales entre les provinces (voir tableau 2).

Une analyse plus détaillée des résultats révèle très peu de différence entre les provinces et les secteurs d'activité relativement aux budgets d'augmentations salariales.

À l'exception de l'industrie des ressources naturelles qui prévoit des augmentations supérieures à celles indiquées dans le tableau 2, il y a peu de différence entre les industries.

## Point de vue de Aon

Les résultats de l'Enquête sur les prévisions salariales de Aon Conseil 2010-2011 permettent de tirer les conclusions suivantes :

- L'effet de la crise économique de 2009 sur les salaires s'estompe.
- La plupart des employeurs prévoient être en position favorable pour accorder des augmentations salariales supérieures à celles des années précédentes; toutefois moins élevées que celles consenties avant la crise économique.
- La plupart des employeurs jugent important de récompenser les employés par des augmentations salariales plus importantes en 2011.
- Le budget des augmentations salariales sera plus élevé en 2011 pour récompenser et fidéliser les employés les plus performants.
- En supposant que la reprise économique se poursuive, il est probable, vu la tendance ascendante que nous révélent les résultats jusqu'à maintenant, que les budgets des augmentations de salaire dépassent ces chiffres en 2011.

# ●●● Enquête 2011 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué au Canada

# MERCER

Les données proviennent de l'Enquête 2011 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Elles proviennent de 605 organisations canadiennes et ont été recueillies en juin 2010; elles reflètent les pratiques adoptées en matière de rémunération pour 845 340 employés non syndiqués.

Au Canada, les choses sont de retour à la normale, mais la prudence est de mise. En effet, la plupart des entreprises ont l'intention d'accorder des augmentations de salaires à leurs employés en tenant compte de budgets prudents. Le premier tableau présente les pourcentages d'augmentations de salaires et d'échelles salariales en 2010 (réelles) et 2011 (projetées) dans les organisations canadiennes qui ont l'intention d'accorder des augmentations de salaires.

Les employeurs canadiens indiquent qu'ils ont octroyé cette année des augmentations de salaires, tel que prévu en 2009, et qu'ils prévoient accorder une augmentation moyenne du salaire de base de 2,9 % en 2011. Le nombre d'entreprises qui ont gelé les salaires a diminué énormément, passant de 31 % en 2009 à 6 % en 2010. Seules 2 % ont l'intention de le faire pour tous leurs employés en 2011.

Les employeurs prévoient des augmentations semblables pour toutes les catégories d'employés (cadres supérieurs, gestionnaires, personnel professionnel, gens de métier et employés de bureau), soit de 2,8 % ou de 2,9 %. Dans le passé, les augmentations accordées à la haute direction étaient supérieures à celles qui étaient octroyées aux autres catégories d'employés. Cependant, depuis quelques années, les cadres supérieurs reçoivent des augmentations alignées sur celles des autres catégories d'employés.

**Tableau 1 : Augmentations de salaires et de structures actuelles (2010) et projetées (2011) par niveau hiérarchique**

	Haute direction	Cadres	Professionnels (Ventes et autres)	Soutien administratif/techniciens	Tous les employés
<b>Augmentations de salaires</b>					
2010 (actuelles)	3,0 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,9 %
2011 (projetées)	2,9 %	3,0 %	2,9 %	2,9 %	2,9 %
<b>Augmentations des échelles salariales</b>					
2010 (actuelles)	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,3 %
2011 (projetées)	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,3 %	2,3 %

**Tableau 2 : Moyenne des augmentations salariales projetées pour 2011 (%)**

Secteurs d'activité	Moyenne pour tous les employés (sans tenir compte des valeurs zéros)
Pétrole et gaz	3,4 %
Produits pharmaceutiques et biotechnologie	3,2 %
Ressources naturelles	3,2 %
Haute technologie et télécommunications	3,1 %
Fabrication – biens durables	2,9 %
Secteur public et OBNL	2,9 %
Finance, banques et investissements	2,8 %
Commerce de gros et de détail	2,7 %

Bien que les signes d'une reprise économique soient variables, les employeurs font preuve d'optimisme dans l'établissement de leur budget salarial. L'augmentation de 2,9 % prévue pour 2011 est supérieure à celle de 2,7 % octroyée cette année, et beaucoup plus élevée que celle de 2,0 % accordée en 2009.

Le deuxième tableau présente la moyenne des augmentations salariales projetées pour 2011 pour certains secteurs d'activité. Les secteurs du pétrole et du gaz et celui des ressources naturelles continuent d'allouer les budgets d'augmentations salariales les plus élevés. La réduction des budgets projetés dans le secteur public peut être attribuée aux restrictions salariales prévues par la loi, en Ontario et au Québec. Les secteurs de la haute technologie et des télécommunications, qui ont octroyé des augmentations inférieures à la moyenne en 2010, prévoient accorder des augmentations supérieures à la moyenne en 2011.

Les augmentations projetées au Canada sont comparables d'une région à l'autre, allant de 2,7 % dans les provinces de l'Atlantique, au Québec, au Manitoba et dans les Territoires du Nord-Ouest à 2,9 % en Alberta. Les faibles différences de pourcentage indiquent que la plupart des entreprises établissent leurs budgets d'augmentations salariales sans tenir compte des régions, mais plutôt selon une échelle nationale.

# ●●● L'enquête sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2011

MORNEAU  
SOBECO

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2011 est fondée sur des données recueillies auprès de 305 organisations embauchant plus d'un million d'employés au Canada. L'enquête a été conduite entre la mi-juin et la mi-août 2010 et couvre une gamme étendue d'enjeux de rémunération globale. Les tableaux suivants présentent les principales constatations de l'enquête en matière de salaires de base pour le Canada et des résultats plus détaillés pour le Québec par secteurs d'activité.

Malgré une reprise fragile, les répondants à l'enquête *Rémunération – Tendances et prévisions 2011* sont moins nombreux à prévoir des gels de salaire pour 2011 qu'ils ne l'étaient l'an dernier, et ceux qui planifient des hausses salariales sont plus généreux. Ainsi, les augmentations salariales prévues par les 305 répondants à l'enquête s'élèvent à 2,7 % en moyenne, dépassant légèrement les anticipations communiquées l'an dernier. Par comparaison, la tendance centrale des augmentations réellement observées dans l'enquête nationale de rémunération 2010 de Morneau Sobeco est de 2,2 %. Les anticipations d'augmentations des budgets salariaux pour 2011 se situent dans une fourchette de 2 % à 3,5 % tous secteurs confondus.

Les répondants à l'enquête représentent des organisations qui emploient au total plus d'un million de personnes au Canada, principalement dans les secteurs manufacturier (31 %), financier (13 %) et commercial (13 %). Les moyennes observées d'augmentations de budgets salariaux prévus dans ces secteurs sont respectivement de 2,8 %, 3,1 % et 2,5 %. Les augmentations les plus élevées sont prévues par les répondants d'organisations du secteur de l'extraction minière, du pétrole et du gaz (moyenne de 4 %) et les plus faibles par ceux d'organisations du secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (moyenne de 2,1 %).

Tableau 1 : Augmentations salariales par catégories d'emploi, Canada (%)

Catégorie d'emploi	Prévue 2010**	Réelle 2010*	Prévue 2011**
Cadres supérieurs	2,5	2,6	2,6
Cadres et professionnels	2,5	2,5	2,6
Personnel technique et administratif	2,5	2,0	2,6
Personnel d'opération ou de production	2,4	0,5	2,4

\* Enquête nationale 2010 Morneau Sobeco

\*\* Enquêtes 2010 et 2011 Rémunération – Tendances et prévisions

Tableau 2 : Augmentations de salaire moyennes anticipées en 2011 au Québec dans certains secteurs et sous-secteurs d'activité (%)

	Cadres supérieurs		Personnel d'opération ou de production	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
<b>Résultat d'ensemble</b>	<b>1,7</b>	<b>2,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,4</b>
<b>Fabrication</b>	1,8	2,6	1,9	2,4
Fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac	1,3	2,5	2,0	2,7
Fabrication de produits pharmaceutiques	1,9	2,8	1,8	2,9
Fabrication de produits métalliques	n.d.	2,6	2,3	2,4
Fabrication de matériel de transport	n.d.	2,0	n.d.	2,0
<b>Commerce de gros</b>	1,8	3,6	1,8	2,8
<b>Commerce de détail</b>	1,0	3,0	2,2	2,5
<b>Transport et entreposage</b>	2,8	2,5	1,5	1,7
<b>Finance et assurances</b>	1,8	3,0	1,8	3,2
Sociétés d'assurance et activités connexes	1,9	3,1	1,8	3,0
<b>Services professionnels, scientifiques et techniques</b>	2,0	3,5	n.d.	3,0
<b>Autres services (excluant l'administration publique)</b>	n.d.	2,2	n.d.	2,3
<b>Administration publique</b>	1,3	3,4	1,0	1,6

Ces indicateurs reflètent les anticipations des 101 répondants à l'enquête en provenance du Québec.

Les répondants localisés en Alberta prévoient une augmentation importante de rentabilité en comparaison à leurs prévisions de l'an dernier. Cette perception se reflète dans les anticipations d'augmentations salariales par région, les répondants de Calgary prévoyant les hausses moyennes les plus élevées (3,4 %) de toutes les grandes villes canadiennes, alors qu'ils annonçaient les plus faibles l'an dernier.

Au Québec, les augmentations salariales anticipées sont situées dans un intervalle de 2 % à 3,5 % entre les 10<sup>e</sup> et 90<sup>e</sup> rangs centiles et pourraient atteindre 2,7 % en moyenne. Selon les répondants, cette moyenne pourrait atteindre 3,2 % en incluant d'éventuels rajustements aux fins de rattrapages salariaux ou promotions. Le tableau suivant présente les augmentations moyennes anticipées dans plusieurs secteurs pour deux catégories d'emploi excluant ces provisions.

# ●●● Rapport sur les prévisions salariales 2010-2011 de Towers Watson Data Services

TOWERS WATSON 

Chaque année, Towers Watson mène un sondage sur les pratiques courantes et les tendances en matière de gestion de la rémunération au Canada. Cette année, 200 organisations ont participé à notre sondage.

Les données ont été réparties par ordre de bénéficiaires, par secteur d'activité, par province ou région et par taille de l'organisation. Elles ont ensuite été réparties selon les groupes d'employés suivants :

- Cadres supérieurs
- Gestionnaires
- Professionnels/techniciens
- Personnel de soutien administratif
- Employés horaires

## Faits saillants

Nous avons noté une hausse impressionnante (36 %) du nombre d'organisations qui ont prévu des augmentations salariales en 2010 (94,5 %) par rapport à celles qui ont accordé des augmentations salariales en 2009 (69,5 %). De plus, le pourcentage d'organisations participantes qui prévoient des augmentations salariales en 2011 (97,7 %) est légèrement plus élevé par rapport à celles qui en ont prévu en 2010.

Tableau 1 : Les taux d'augmentation du salaire de base

Échantillon global	Réel 2009	Budget 2010	Prévu 2011
Cadres supérieurs	3,4 %	2,9 %	3,1 %
Gestionnaires	3,1 %	2,8 %	3,0 %
Professionnels / techniciens	2,9 %	2,8 %	2,9 %
Personnel de soutien administratif	2,9 %	2,8 %	2,9 %
Employés horaires	3,1 %	2,7 %	3,0 %

Un plus grand nombre d'organisations projettent de rajuster le point milieu des fourchettes salariales en 2011, comparativement à celles qui ont déjà rajusté ou qui projettent de le faire en 2010. Environ une organisation participante sur quatre a un budget pour des augmentations salariales liées à des promotions de l'ordre de 1,4 % de la masse salariale de base.

Les taux d'augmentation du salaire de base inscrits ci-dessus reflètent les augmentations générales, incluant les augmentations liées au coût de la vie et au mérite. Les gels et les réductions de salaires sont exclus.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Mathieu Boisvert au 514 982-2043.

 **Conseil du  
patronat  
du Québec**

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

Tél. : 514.288.5161 / 1 877.288.5161  
Télec. : 514.288.5165  
[www.cpq.qc.ca](http://www.cpq.qc.ca)