

MISE À JOUR **JANVIER 2021**

OUTIL PRATIQUE

LES PRÉVISIONS SALARIALES

PRÉSENTÉES PAR

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

2021



LES PRÉVISIONS SALARIALES

PRÉSENTÉES PAR



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

2021

ICÔNES PERMETTANT
D'ACCÉDER AUX
DIFFÉRENTES PARTIES
DU DOCUMENT :



Contenu interactif

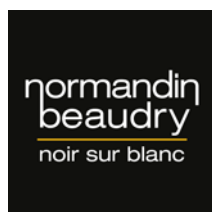


Retour à la table
des matières



Page précédente
et page suivante

SONT GRACIEUSEMENT OFFERTES PAR :





Contenu interactif

TABLE DES MATIÈRES

RÉALISATION

CHARGÉ DE PROJET

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

COORDINATION

Roxanne Brousseau
et Angélique Deschamps

INTÉGRATION WEB

Marilyne Brosseau

COLLABORATION SPÉCIALE

Pierre Emmanuel Paradis,
économiste, AppEco

CONCEPT ET MISE EN PAGE

Suzanne Morin
suzannemorindesign@gmail.com

RÉVISION

Oscar Chica et Clélia Gauduchon

MISE À JOUR

MISE À JOUR

MISE À JOUR

MISE À JOUR

Interdiction de reproduction, diffusion et distribution, intégrales
ou partielles, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation
de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

NOUVEAUTÉS



MISE À JOUR

Nous avons effectué certaines mises à jour au contenu. Une icône a été ajoutée aux pages modifiées afin de mieux les distinguer.

Cet outil entièrement électronique vous permettra entre autres d'être informés sur les derniers résultats d'enquêtes des prévisions salariales 2021.

Ces enquêtes ont été menées par les plus grands cabinets-conseils au pays auprès de milliers d'entreprises au Canada. Dans ce contexte de pandémie, ils ont dû redoubler d'efforts pour obtenir les informations présentées dans cet outil.

Les circonstances actuelles poussent les organisations à repenser ou revoir leurs stratégies de rémunération globale afin d'assurer leur pérennité à travers les incertitudes économiques. Quelles seront les conséquences de la COVID-19 sur les budgets d'augmentation et de bonification à venir?

Dans le contexte actuel, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose un outil renouvelé et interactif afin que vous puissiez obtenir toute l'information nécessaire à votre planification budgétaire annuelle.

UNE RESSOURCE QUI RASSEMBLE AU MÊME ENDROIT UNE MULTITUDE D'INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES, TELLES QUE :



Les faits saillants par l'économiste Pierre Emmanuel Paradis;



Nos tableaux montrant les résultats des prévisions salariales 2021;



Le guide d'encadrement du télétravail ainsi que la publication sur les préoccupations RH, sur le télétravail et la rémunération;



Des informations supplémentaires fournies par les cabinets-conseils sur leurs différentes enquêtes, sondages et articles;



Les données statistiques de l'Institut de la statistique du Québec.

Bonne lecture!

COMMENT UTILISER LES PRÉVISIONS SALARIALES*

Vers la fin du mois d'août, les entreprises débutent la préparation annuelle des prévisions budgétaires. Elles s'en servent comme tableau de bord qui retranscrit les orientations stratégiques de l'entreprise en produisant une vision chiffrée de l'avenir à court et à long terme. Les prévisions d'augmentations salariales pour l'année jouent un grand rôle dans les étapes à suivre dans le travail budgétaire.

Chaque année, les cabinets-conseils en ressources humaines publient les résultats d'une enquête effectuée auprès de certaines organisations concernant les augmentations salariales qu'elles prévoyaient offrir à leurs employés pour la prochaine année et les augmentations effectivement accordées à ces derniers pour l'année en cours.

Nous voyons depuis 2018 un retour vers des pourcentages plus élevés *variant entre 2,5 % et 3,5 %*. Cette année, même sous l'effet de la crise de la COVID-19, les entreprises prévoyaient de maintenir des enveloppes salariales qui se situeraient dans le bas de la fourchette, soit 2,5 %. Typiquement, le facteur le plus important dans la détermination du pourcentage est normalement le taux d'inflation, mais, cette année, ce dernier devrait se situer plutôt autour de 1 %, une baisse marquée à comparer aux dernières années. Pour tenter de comprendre ce qui pourrait motiver les entreprises à accorder une augmentation plus élevée, nous pourrions assumer plusieurs facteurs comme une amélioration significative de l'économie canadienne en 2021, ainsi que d'un besoin de rétention des employés et d'un niveau d'engagement élevé de leur part afin de faire face à cette période d'incertitude économique.

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.

PAR CLAUDIO GARDONIO, CRHA,
ASSOCIÉ-DIRECTEUR, CGC-TALENT

☎ 514 245-8735

@ cgardonio@cgc-talent.com

VOICI UN EXEMPLE SIMPLE DE GRILLE D'AUGMENTATION DES SALAIRES :

ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES ET DU RENDEMENT	NIVEAU 1 ¹ 80,0 % - 96,0 % (du point milieu)	NIVEAU 2 ¹ 96,1 % - 104,0 % (du point milieu)	NIVEAU 3 104,1 % - 120 % (du point milieu)
SUPÉRIEURE AUX ATTENTES	+ %	++ %	+ %
CONFORME AUX ATTENTES	Inflation	Mouvement du marché	+ % ou 0 %
INFÉRIEURE AUX ATTENTES	0 %	0 %	0 %

1. Le facteur d'expérience du titulaire (progression sur l'échelle) doit être considéré.

Avec l'incertitude économique due à la situation mondiale et à la situation financière précaire que vivent plusieurs entreprises en 2020, les budgets d'augmentations salariales doivent être teintés *par la prudence* et les grilles varient considérablement en fonction du rendement individuel. Les employés ayant un rendement conforme aux attentes de leur emploi devraient jouir normalement d'une augmentation salariale en ligne avec la moyenne prévue par le marché. Cependant, 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 ».

*Septembre 2020

■ MONDE

La pandémie de la COVID-19 a eu un impact marqué sur l'économie mondiale. Le Fonds monétaire international estime que le PIB mondial se contractera d'environ 5 % au cours de 2020, puis se redressera en 2021. Les diverses mesures de confinement ont entraîné une baisse de la consommation, une augmentation de l'épargne de précaution et des pertes d'emploi touchant 430 millions de personnes selon le Bureau international du Travail, particulièrement pour les postes peu qualifiés ne pouvant profiter du télétravail. Le commerce mondial diminuera d'environ 12 % en 2020, puis devrait remonter de 8 % l'année suivante.



Bien entendu, ces prévisions économiques mondiales comportent un haut degré d'incertitude. Du côté positif, les gouvernements ont injecté des sommes massives en soutien aux entreprises et aux personnes les plus touchées par la pandémie, ce qui a permis d'atténuer l'impact de la contraction économique. En contrepartie, ces montants ont été financés par la voie de l'endettement public, qui atteint dorénavant des sommets historiques et devrait continuer de gonfler jusqu'à la fin de 2021.



La poursuite de la pandémie et les mesures de distanciation affecteront la productivité des entreprises tant et aussi longtemps que des avancées thérapeutiques efficaces et significatives ne seront pas disponibles à grande échelle. Également, plusieurs travailleurs auront des difficultés à se retrouver de l'emploi ou à se recycler dans un autre secteur d'activité, notamment dans un contexte d'automatisation et de transformation numérique.

D'autre part, l'économie mondiale est affectée par les multiples tensions entre les États-Unis et le reste du monde, par la détérioration des relations au sein de l'OPEP et par les nombreuses manifestations de mécontentement éclatant dans différentes régions du monde. Enfin, dans un contexte de faible inflation et de fort endettement, les pays devraient remplacer progressivement les aides ciblées par des investissements publics soutenant la transition écologique.

*Septembre 2020

INTRODUCTION (SUITE)

■ CANADA

La pandémie de COVID-19 impose aussi un degré d'incertitude élevé sur la performance future de l'économie canadienne.



- **Bonne nouvelle : le nombre de nouvelles infections a fortement diminué par rapport au sommet d'avril** et la reprise économique s'est amorcée dans l'ensemble des provinces et territoires.



- Selon la Banque du Canada, au deuxième trimestre de 2020, **l'activité économique a chuté d'environ 15 %** par rapport au niveau enregistré à la fin de 2019.



- **Près de 3 millions d'emplois avaient alors été perdus**, propulsant le taux de chômage à 13,7 % en mai.



- Les principaux secteurs ayant subi ces contrecoups sont **les services, le tourisme et les soins personnels**.



- **Le fardeau pèse aussi lourdement sur certains segments de la population active**, notamment les salariés à faible revenu, les jeunes, les nouveaux immigrants et les femmes.

En 2020, l'économie canadienne se contractera d'environ 8 %, alors que 2021 devrait connaître un redressement de 5 %. L'inflation a stagné durant le confinement, mais devrait reprendre une certaine progression d'ici la fin de l'année. Le cycle électoral américain ajoute une contrainte supplémentaire en raison des tensions commerciales, surtout autour du bois d'œuvre, de l'aluminium (réglées pour l'heure) et des produits agricoles. Ces tensions persistantes provoquent des doutes quant aux exportations et affectent la confiance et les intentions d'investissement des entreprises, qui resteront modérées pour les prochains mois.

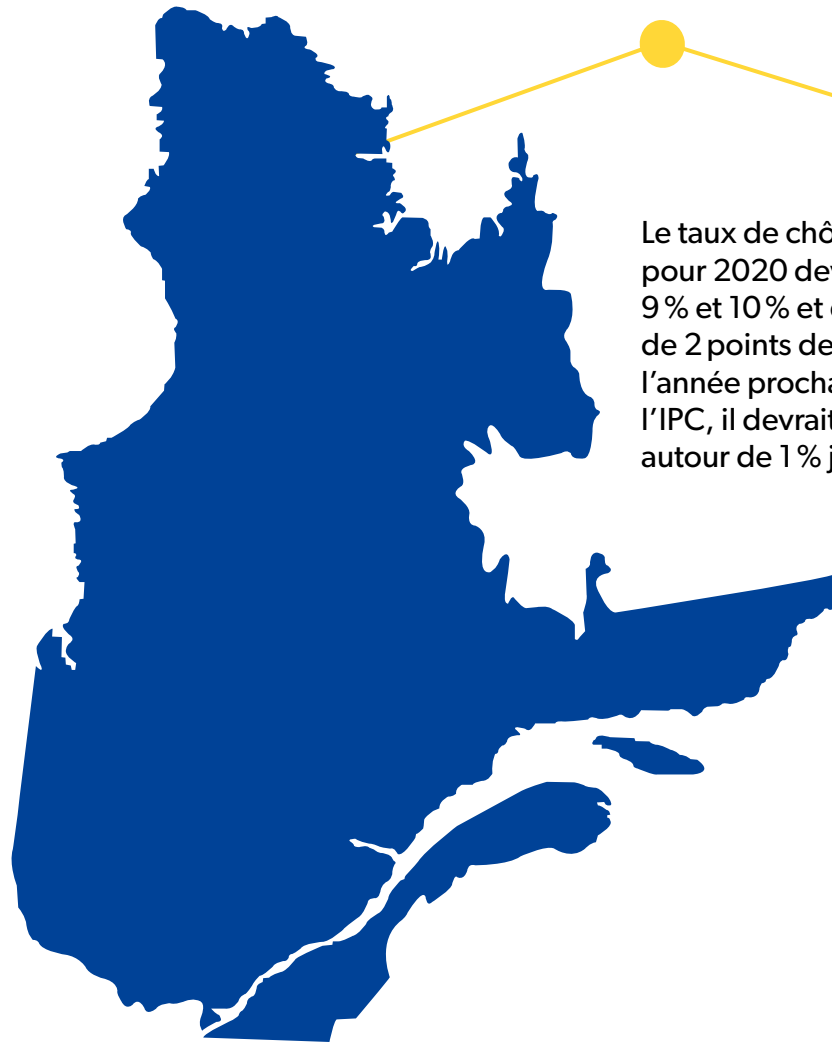


La fin prochaine de la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et des autres programmes de soutien gouvernemental pourrait se répercuter négativement sur les revenus de nombreux ménages. Toutefois, cela a aussi contribué à combler les nombreux postes vacants au sein de l'économie. Finalement, la présence d'un gouvernement minoritaire à Ottawa provoque aussi un questionnement relatif à sa survie et à sa volonté (ou non) de développer un plan de retour à l'équilibre budgétaire.

INTRODUCTION (SUITE)

■ QUÉBEC

Le Québec a été la province canadienne la plus affectée par la COVID-19, même si elle a adopté les mesures de confinement les plus strictes. Cela devrait provoquer une contraction estimée à environ 6 % pour 2020. Bien que plusieurs restrictions aient été levées, la reprise sera toutefois graduelle et lente jusqu'en 2021, alors que l'économie du Québec devrait rebondir d'environ 5 %. La croissance anticipée dépendra de la durée du maintien des mesures de santé publique, notamment celles touchant les secteurs de l'hébergement, de la restauration, des arts et du divertissement qui, en définitive, ne reviendront vraisemblablement pas à la normale avant que des avancées thérapeutiques significatives soient déployées.



Le taux de chômage estimé pour 2020 devrait s'établir à 9 % et 10 % et devrait diminuer de 2 points de pourcentage l'année prochaine. Quant à l'IPC, il devrait se maintenir autour de 1 % jusqu'en 2021.



Les prévisions actuelles font état d'une accélération de la construction résidentielle, avec une augmentation de près de 65 000 unités pour 2020. Pour le secteur non résidentiel, les gouvernements devraient augmenter les dépenses en infrastructures pour stimuler l'économie.

Sources : Fonds monétaire international, *World Economic Outlook*, juin 2020; Banque du Canada, *Rapport sur la politique monétaire*, juillet 2020; Desjardins, *Prévisions économiques et financières*, août 2020; RBC, Services économiques RBC Recherche, *Perspectives provinciales*, septembre 2020; Institut de la statistique du Québec, *Indicateurs économiques*, septembre 2020.

FAITS SAILLANTS*



■ RENDEZ-VOUS RÉMUNÉRATION 2020 PRÉVISIONS SALARIALES 2021

RETOUR SUR LES PRÉVISIONS 2020

L'an dernier à pareille date, aucun des intervenants du Rendez-vous Rémunération n'avait encore prononcé les mots « coronavirus » ou « COVID-19 ». Pourtant, un an plus tard, la réalité de cette pandémie nous a tous frappés de plein fouet, changeant pour toujours nos vies ainsi que nos perceptions des incertitudes liées à l'avenir.

En réponse à la pandémie de la COVID-19, les gouvernements ont dépensé massivement pour aider les entreprises et les personnes à conserver un niveau viable de revenu, aussi bien durant le confinement généralisé que depuis le redémarrage progressif de l'économie. Résultat pour le moins surprenant de l'ensemble de ces mesures : entre mars 2020 et avril 2020 seulement, la rémunération hebdomadaire moyenne des salariés du Québec a bondi de 994 \$ à 1066 \$, soit de 7,3 % en un seul mois, alors que la progression mensuelle moyenne de cette rémunération depuis 2017 avait été d'environ 0,3 %. Par conséquent, les données macroéconomiques présentement disponibles ne permettent pas d'isoler avec précision les seules hausses salariales, qui avaient été prévues à 2,7 %, gels salariaux inclus. En effet, ces hausses se confondent avec de multiples mesures d'aide financière gouvernementale dont les travailleurs ont profité et avec l'effet net des pertes d'emploi massives ayant surtout affecté les travailleurs moins qualifiés.

En guise de point de comparaison des prévisions pour l'année 2020, considérons l'évolution de la rémunération hebdomadaire moyenne jusqu'en mars 2020 inclusivement.

Si cette rémunération avait suivi la tendance historique des dernières années, elle aurait crû de 3,6 % en 2020. Cette dernière hausse, stimulée notamment par la pénurie de main-d'œuvre présente avant la pandémie, aurait dépassé la prévision de 0,9 point de pourcentage (« pt % »).



Il s'agissait de la troisième année consécutive où la hausse prévue de la rémunération était inférieure à celle observée. Toutefois, il convient de rappeler que la hausse de la rémunération moyenne et les prévisions d'augmentations salariales sont deux indicateurs qui se ressemblent, mais qui sont néanmoins différents. Le premier 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 le second évalue la hausse salariale moyenne versée par un ensemble d'organisations à leurs employés actifs.

Un dernier point de contexte à considérer est l'inflation, qui a pratiquement cessé durant la pandémie, mais qui a repris ces derniers mois. Une hausse plus faible que prévu de l'indice des prix à la consommation pourrait ralentir les hausses salariales, et vice versa, si la reprise est plus vigoureuse qu'anticipé.

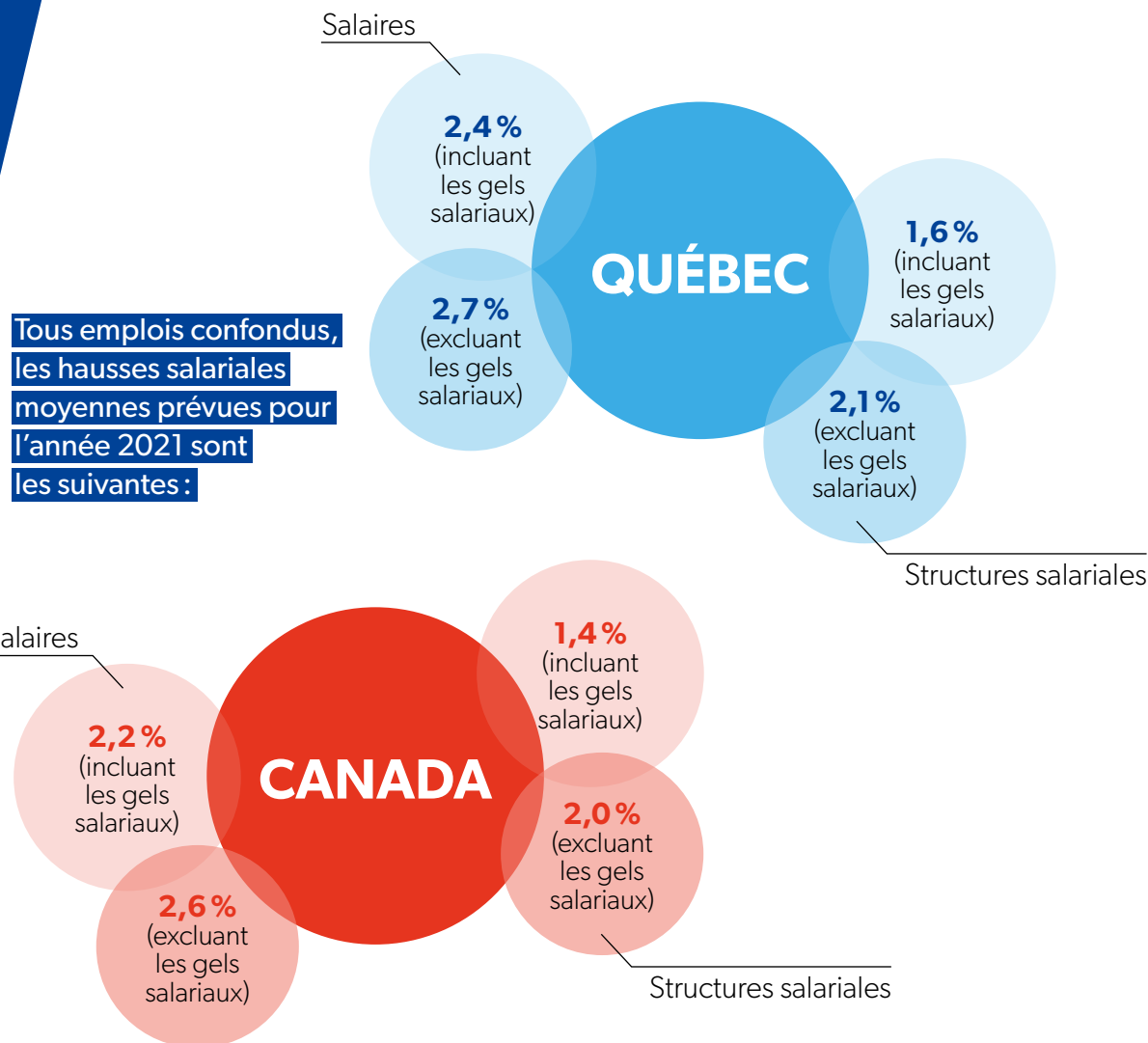
*Septembre 2020

FAITS SAILLANTS (SUITE)

PRÉVISIONS 2021

Voici donc les prévisions salariales pour 2021, élaborées à partir des enquêtes de six cabinets participant au Rendez-vous Rémunération 2020, soit CGC-Talent, Morneau Shepell, Normandin Beaudry, PCI - Perrault Conseil, Saucier conseil inc. (Québec seulement) et Willis Towers Watson (Canada seulement). Même si elles rassemblent les attentes de plus de 700 entreprises au Québec et de près de 1400 pour le Canada entier, il importe de les lire avec la réserve qu'impose la pandémie, déjà installée depuis maintenant quelques mois et sans date connue de résolution.

Les prévisions salariales de l'Ordre des CRHA pour 2021 portent sur le Québec et le Canada. Elles distinguent les salaires effectivement versés aux employés des structures salariales (indépendamment du nombre d'employés occupant chacun des échelons) et elles séparent 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.



L'incertitude liée à la pandémie est manifeste dans ces résultats, notamment dans les écarts entre les résultats avec et sans gels (Québec – salaires : +0,3 pt %; structures : +0,5 pt %) et entre les salaires et les structures incluant les gels (Québec : +0,8 pt %). En effet, les prévisions 2019 et 2020 montraient des écarts plus faibles sur tous ces plans. Cela signifie que plusieurs entreprises envisagent des augmentations faibles ou même des gels salariaux, ce qui n'était pas le cas lors des éditions précédentes.

FAITS SAILLANTS (SUITE)

▼ VIDÉO



Tout compte fait, la prévision salariale du Québec incluant les gels salariaux (2,4 %) n'est plus faible que de 0,3 pt % par rapport à celle émise pour l'année 2020 (2,7 %) lors du dernier Rendez-vous Rémunération. Malgré la pandémie, la faible inflation et le fait que certains gels salariaux seront en vigueur, les entreprises entrevoient quand même consentir des augmentations salariales dépassant 2 % dans l'ensemble.

L'écart entre les résultats incluant et excluant les gels de salaire varie à l'intérieur de certaines catégories (secteur, catégorie d'emplois, etc.), avec un plus grand écart indiquant une proportion plus élevée de gels salariaux possibles. Du côté sectoriel, les principaux écarts sont observés du côté des arts, spectacles et loisirs, mais aussi de l'énergie et des mines, des services publics et du commerce. Également, les plus petites entreprises, tant en termes d'employés que de chiffre d'affaires, sont davantage prudentes quant aux augmentations prévues, non pas en termes de niveaux mais bien de par ces écarts plus élevés entre les hausses avec et sans les gels.

Contrairement aux années passées, les variations des prévisions sont beaucoup plus grandes entre les secteurs, tandis qu'elles demeurent peu variables selon le type d'emploi, le nombre d'employés et la taille d'entreprise.

Ainsi, du côté des secteurs d'activité, les technologies de l'information et des communications sortent grandes gagnantes avec des hausses prévues (incluant les gels) de 3,8 % au Québec et 3,5 % au Canada. À l'inverse, les arts, spectacles et loisirs envisagent de faibles augmentations, soit de l'ordre de 1,4 % à 1,5 %. Parmi les autres secteurs dont les hausses prévues avoisinent tout juste les 2 %, notons les ressources énergétiques et minières, le transport, le commerce et l'administration publique.

Les prévisions sont groupées à travers les classes de travailleurs et les tailles d'entreprise. En outre, si le risque de gel salarial est plus grand dans les petites entreprises, les prévisions d'augmentations des salaires et des échelles de celles-ci tendent néanmoins à être plus élevées que celles des grandes entreprises.

TABLEAUX DES PRÉVISIONS



Contenu interactif

MISE À JOUR

MISE À JOUR

TABLEAU ÉCARTS DES PRÉVISIONS*

AU QUÉBEC

AUGMENTATIONS SALARIALES PRÉVUES ET RÉELLES, QUÉBEC, 2008-2021

ANNÉE	PRÉVISION	RÉEL	ÉCART 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%	3,5%	-0,9%
2020	2,7%	3,6%	-0,9%
2021	2,4%		

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 2020 représentent l'écart (%) entre les mois observés de janvier à mars 2020 et projetés sans PCU d'avril à décembre 2020, et les mois de janvier à décembre 2019.

*Septembre 2020

TABLEAU SYNTHÈSE*

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES AU QUÉBEC POUR 2021 avec et sans gels salariaux

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	AVEC GELS	SANS GELS	AVEC GELS	SANS GELS
Nombre de répondants	715	631	693	512
RÉSULTATS				
Tous emplois confondus	2,4%	2,7%	1,6%	2,1%
SECTEUR D'ACTIVITÉS				
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,2%	2,2%	1,7%	1,9%
Énergie, mines, pétrole et gaz	2,0%	2,4%	1,5%	2,0%
Fabrication	2,5%	2,7%	1,4%	2,0%
Services publics	2,1%	2,5%	1,7%	2,5%
Transport et entreposage	2,0%	2,3%	1,6%	2,0%
Commerce de gros et de détail	2,0%	2,5%	1,3%	2,0%
Arts, spectacles et loisirs	1,5%	2,6%	1,5%	2,2%
Finance et assurances	2,6%	2,8%	1,4%	1,8%
Soins de santé et assistance sociale	2,5%	2,7%	1,9%	2,4%
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,6%	2,7%	1,3%	2,0%
Technologies de l'information et des communications	3,8%	4,0%	2,2%	2,7%
Administrations publiques (municipal, provincial et fédéral)	2,1%	2,3%	1,6%	2,1%
Autres secteurs de services incluant la construction	2,6%	2,8%	1,7%	2,1%

*Septembre 2020

TABLEAU SYNTHÈSE (SUITE)

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES AU QUÉBEC POUR 2021 avec et sans gels salariaux

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	AVEC GELS	SANS GELS	AVEC GELS	SANS GELS
Nombre de répondants	715	631	693	512
RÉSULTATS				
Tous emplois confondus	2,4 %	2,7 %	1,6 %	2,1 %
CATÉGORIE D'EMPLOIS				
Haute direction, cadres supérieurs	2,4 %	2,8 %	1,5 %	2,1 %
Autres cadres et professionnels	2,5 %	2,7 %	1,7 %	2,1 %
Opérations et production	2,2 %	2,6 %	1,6 %	2,2 %
Soutien administratif et technique	2,3 %	2,6 %	1,6 %	2,2 %
NOMBRE D'EMPLOYÉS				
Moins de 100 employés	2,4 %	2,9 %	1,7 %	2,4 %
100-499 employés	2,4 %	2,6 %	1,6 %	2,0 %
500 employés et plus	2,3 %	2,5 %	1,5 %	1,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES				
Moins de 50 millions de dollars	2,3 %	2,8 %	1,8 %	2,3 %
De 50 millions à moins de 100 millions de dollars	2,4 %	2,7 %	1,5 %	2,1 %
De 100 millions à 1 milliard de dollars	2,3 %	2,5 %	1,5 %	2,0 %
Plus de 1 milliard de dollars	2,4 %	2,5 %	1,6 %	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 cabinets ayant participé à l'enquête sont CGC-Talent, Morneau Shepell, Normandin Beaudry, PCI - Perrault Conseil et Saucier conseil inc.

TABLEAU SYNTHÈSE*

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES AU CANADA POUR 2021 avec et sans gels salariaux

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	AVEC GELS	SANS GELS	AVEC GELS	SANS GELS
Nombre de répondants	1 398	1 232	1 509	1 250
RÉSULTATS				
Tous emplois confondus	2,2 %	2,6 %	1,4 %	2,0 %
SECTEUR D'ACTIVITÉS				
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,1 %	2,3 %	1,5 %	1,9 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	1,9 %	2,4 %	1,2 %	1,8 %
Fabrication	2,3 %	2,7 %	1,3 %	2,0 %
Services publics	1,9 %	2,5 %	1,4 %	2,3 %
Transport et entreposage	2,1 %	2,4 %	1,6 %	2,0 %
Commerce de gros et de détail	1,9 %	2,4 %	1,2 %	1,9 %
Arts, spectacles et loisirs	1,4 %	2,6 %	1,4 %	2,2 %
Finance et assurances	2,4 %	2,9 %	1,3 %	1,8 %
Soins de santé et assistance sociale	2,0 %	2,6 %	1,7 %	2,3 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,4 %	2,8 %	1,2 %	1,9 %
Technologies de l'information et des communications	3,5 %	3,9 %	1,9 %	2,7 %
Administrations publiques (municipal, provincial et fédéral)	1,7 %	2,0 %	1,1 %	1,6 %
Autres secteurs de services incluant la construction	2,4 %	2,7 %	1,5 %	2,1 %

*Septembre 2020

TABLEAU SYNTHÈSE (SUITE)

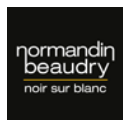
AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES AU CANADA POUR 2021 avec et sans gels salariaux

	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	AVEC GELS	SANS GELS	AVEC GELS	SANS GELS
Nombre de répondants	1 398	1 232	1 509	1 250
RÉSULTATS				
Tous emplois confondus	2,2 %	2,6 %	1,4 %	2,0 %
CATÉGORIE D'EMPLOIS				
Haute direction, cadres supérieurs	2,2 %	2,8 %	1,3 %	1,9 %
Autres cadres et professionnels	2,3 %	2,7 %	1,5 %	2,0 %
Opérations et production	2,0 %	2,5 %	1,4 %	2,1 %
Soutien administratif et technique	2,1 %	2,5 %	1,4 %	2,1 %
NOMBRE D'EMPLOYÉS				
Moins de 100 employés	2,2 %	2,9 %	1,4 %	2,5 %
100-499 employés	2,1 %	2,5 %	1,4 %	1,9 %
500 employés et plus	2,2 %	2,4 %	1,4 %	1,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES				
Moins de 50 millions de dollars	2,1 %	2,8 %	1,4 %	2,2 %
De 50 millions à moins de 100 millions de dollars	2,2 %	2,7 %	1,4 %	2,1 %
De 100 millions à 1 milliard de dollars	2,1 %	2,5 %	1,4 %	1,9 %
Plus de 1 milliard de dollars	2,2 %	2,5 %	1,4 %	2,0 %

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 cabinets ayant participé à l'enquête sont CGC-Talent, Morneau Shepell, Normandin Beaudry, PCI - Perrault Conseil et Willis Towers Watson.

TABLEAU COMPARATIF

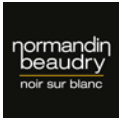
AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES PRÉVISIONS SALARIALES POUR 2021 – QUÉBEC

CABINETS	NOMBRE DE RÉPONDANTS	AUGMENTATION DE SALAIRES		AUGMENTATION STRUCTURES SALARIALES	
		INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS
	45	2,4%	2,7%	1,0%	2,0%
* MORNEAU SHEPELL 	56	2,0%	2,2%	1,5%	1,7%
*  normandin beaudry noir sur blanc	215	2,4%	2,6%	1,5%	1,9%
*  PCI PERRAULT CONSEIL RÉMUNÉRATION SENSÉE™	138	2,4%	2,5%	1,7%	2,0%
 Saucier & conseil	59	2,6%	2,8%	1,6%	1,8%
*  Willis Towers Watson	199	2,4%	2,7%	-	-

*Mise à jour des données de septembre 2020.
- Les données du Québec ne sont pas disponibles.

TABLEAU COMPARATIF

AUGMENTATIONS PRÉVUES DES SALAIRES ET DES STRUCTURES SALARIALES PRÉVISIONS SALARIALES POUR 2021 – CANADA

CABINETS	NOMBRE DE RÉPONDANTS	AUGMENTATION DE SALAIRES		AUGMENTATION STRUCTURES SALARIALES	
		INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS
	59	2,1%	2,6%	1,5%	1,9%
*  MORNEAU SHEPELL	350	1,8%	2,1%	1,3%	2,0%
*  normandin beaudry noir sur blanc	300	2,3%	2,6%	1,3%	1,8%
*  PCI PERRAULT CONSEIL RÉMUNÉRATION SENSÉE™	138	2,3%	2,4%	1,7%	2,0%
*  Willis Towers Watson	369	1,9%	2,4%	0,7%	1,9%

*Mise à jour des données de septembre 2020.

FIRMES- CONSEILS



Contenu interactif

MISE À JOUR

MISE À JOUR

AVERTISSEMENT DE REDIRECTION

Les liens présentés dans la prochaine section vous redirigeront vers les sites des firmes-conseils pour vous présenter du contenu à valeur ajoutée dans un nouvel onglet de votre navigateur.

MISE À JOUR

À PROPOS DE **CGC-TALENT**

CGC-Talent est formé de consultants indépendants spécialisés en stratégie de ressources humaines, recrutement, rémunération globale, gouvernance et communication.

Nous fournissons des conseils indépendants qui favoriseront une gouvernance optimale de votre entreprise, facilitons le développement de personnel de talent et soutenons les cadres afin d'accroître leur efficacité et leur motivation. Notre but est de positionner votre principal actif stratégique, vos employés, au cœur de l'établissement de vos stratégies d'affaires.

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 5 consultants aguerris cumulant plus de 75 ans d'expérience.



COORDONNÉES DU RESPONSABLE AU SEIN DE NOTRE CABINET

CLAUDIO GARDONIO, CRHA,
Associé-directeur, rémunération pour
cadres supérieurs et gouvernance

 www.cgc-talent.com

 514 245-8735

 cgardonio@cgc-talent.com

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE



À PROPOS DE **MERCER CANADA**

Mercer façonne un brillant avenir en transformant le monde du travail, en redéfinissant les perspectives de retraite et de placement et en optimisant la santé et le bien-être de tous. 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 s'élève à 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](https://twitter.com/MercerCanada).



**COORDONNÉES DU RESPONSABLE
AU SEIN DE NOTRE CABINET**

 www.mercer.ca

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE



*Texte en français et tableau en anglais.

À PROPOS DE **MORNEAU SHEPELL**

Morneau Shepell est un grand fournisseur de services de gestion des ressources humaines axés sur la technologie, qui adopte une approche intégrée du mieux-être des employés grâce à sa plateforme infonuagique. Nous cherchons à offrir à nos clients des solutions de calibre mondial afin de 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, en rémunération, 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.



COORDONNÉES DE LA RESPONSABLE AU SEIN DE NOTRE FIRME

GUYLAINE BÉLIVEAU, directrice,
services-conseils en rémunération

 morneaushepell.com

 514 289-7206 Cell.: 514 442-8672

 gbeliveau@morneaushepell.com

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE



À PROPOS DE **NORMANDIN BEAUDRY**

Fondée en 1992, Normandin Beaudry est aujourd'hui un joueur de premier plan dans l'univers de la consultation en rémunération globale. De ses bureaux de Montréal, de Québec et de Toronto, elle génère performance humaine et financière chez ses clients par l'excellence de ses spécialistes animés par la rémunération globale. Près de 300 employés servent la clientèle pancanadienne de la firme 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 annuelle, les experts de Normandin Beaudry ont une connaissance pointue du marché qui permet d'aider les organisations de toute taille à concevoir une offre de rémunération globale attrayante et compétitive, qui favorise une expérience employé positive et un rayonnement organisationnel de marque.

MISE À JOUR



COORDONNÉES DE LA RESPONSABLE AU SEIN DE NOTRE FIRME

ANNA POTVIN, M.SC., CRHA,
conseillère principale, rémunération

🖱️ normandin-beaudry.ca

📞 514 285-1122, poste 624

@ apotvin@normandin-beaudry.ca

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE

MISE À JOUR

MISE À JOUR

MISE À JOUR



À PROPOS DE **PCI - PERRAULT CONSEIL INC.**

PCI - Perrault Conseil est l'un des plus importants cabinets-conseils indépendants spécialisés en gouvernance et rémunération globale au Canada. Exclusivement dédiée à la rémunération depuis sa création en 2001, PCI propose une approche personnalisée et éthique alignée sur la stratégie et les objectifs d'affaires des organisations.

La firme accompagne des entreprises de toutes tailles et des industries, privées, publiques et parapubliques tant au niveau de la stratégie, du design qu'au niveau de l'implantation des programmes de rémunération dans un cadre d'intégrité et de haut niveau d'expertise.

Notre équipe d'experts multidisciplinaire offre une combinaison inégalée d'expérience et de compétence, alliant analytique et créativité afin de développer des solutions à la fois efficaces, pratiques et innovatrices dans des environnements complexes et en constante évolution.

Nos interventions visent la rémunération des employés, qu'ils soient syndiqués ou non, ainsi que celle des équipes de ventes, des cadres, des hauts dirigeants et des membres de conseil d'administration.

MISE À JOUR



COORDONNÉES DE LA RESPONSABLE AU SEIN DE NOTRE CABINET

EVELYNE GAUDREAU,
conseillère

🖱 www.perraultconseil.com

☎ 514 788-4747, poste 227

@ egaudreau@perraultconseil.com

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE

MISE À JOUR



MISE À JOUR

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 au Québec, 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. Depuis 2019, elle est devenue une banque de données de rémunération globale. On y retrouve des renseignements sur les assurances collectives et les régimes de retraite. Saucier conseil dispose aussi de l'ÉVALUATEUR, une application qu'elle a conçue 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.

 saucierconseil.com

 450 462-2715

 richard.saucier@saucierconseil.com

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE



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.

MISE À JOUR



COORDONNÉES DU RESPONSABLE AU SEIN DE NOTRE CABINET

STÉPHANE PARÉ,
chef de secteur, rémunération

 willistowerswatson.com

 514 982-3049

 stephane.pare@willistowerswatson.com

ENQUÊTES – SONDAGES ET ARTICLES EN RÉMUNÉRATION GLOBALE

Pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs en matière de rémunération en 2021, nous avons ciblé cinq aspects de la rémunération des employés à prendre en considération par les professionnels des RH (en anglais).

MISE À JOUR

En faisant un retour en arrière et en se projetant vers l'avenir, les organisations pourront s'appuyer sur les leçons tirées des événements de 2020 pour rétablir la stabilité en 2021 (en anglais).

MISE À JOUR

Dans un monde où les risques et le rendement sont de plus en plus imprévisibles, les promoteurs de régimes de retraite CD peuvent atteindre des objectifs plus larges et de meilleurs résultats.

MISE À JOUR



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 331 employés et plus de 60 intervieweurs, l'ISQ possède une importante expertise avec ses 12,5 millions de séries chronologiques et ses 90 millions de données statistiques dans des domaines variés : travail et rémunération, culture et communications, développement durable, économie et finance, éducation, formation et milieux de garde, population et démographie, santé et bien-être, sciences, 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 les données de diverses enquêtes de type « ménage », comme l'*Enquête sur la population active* (EPA) et le Recensement de Statistique Canada.

Tout en demeurant fidèle à ses valeurs 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'ISQ, grâce à son expertise en matière de comparaison de la rémunération globale et au caractère impartial des études qu'il réalise, peut fournir des informations essentielles aux organisations engagées dans un processus de négociation raisonnée.



COORDONNÉES DE LA PERSONNE RESPONSABLE AU SEIN DE L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC

ANN DOUCET

Coordonnatrice | Enquêtes

 statistique.quebec.ca

 514 876-4384, poste 6241

 ann.doucet@stat.gouv.qc.ca

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

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 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 sont gratuitement mis à la disposition des utilisateurs sur le site Web de l'ISQ. Des 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 obtenues pour 2009, 2014 et 2019.

	Échelle salariale (maximum normal moyen ¹)			Salaire annuel moyen		
	2009	2014	2019	2009	2014	2019
Tous les employés confondus	60 530	66 742	72 665	53 206	58 724	64 635
Taille d'entreprise						
Ensemble						
200-499 employés	52 276	58 963	66 396	44 637	51 517	58 419
500-999 employés	66 486	68 566	67 787	50 645	52 351	54 791
1000 employés et plus	60 708	67 201	73 402	55 008	60 666	66 998
Secteur privé						
200-499 employés	51 588	57 801	65 494	44 020	50 714	57 706
500-999 employés	66 343	67 832	63 809	49 963	51 303	52 647
1000 employés et plus	58 012	64 992	69 387	51 103	56 645	62 792

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

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



Rendez-vous sur le site Web de l'ISQ pour consulter gratuitement les résultats de l'ERG.

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

L'ISQ mène des études qui mettent en lumière les tendances actuelles en ce qui concerne 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 présenté dans ses bulletins des études portant entre autres sur :

- l'évolution des échelles salariales de l'administration québécoise et celles du secteur privé non syndiqué;
- les variations de l'emploi dans les industries de services;
- l'effet de la COVID-19 sur les variations de l'emploi dans les industries du Québec;
- l'emploi à bas salaire au Québec;
- la rémunération globale dans les grandes organisations du secteur de la finance et des assurances;
- les régimes de pension agréés au Québec.

Ces travaux ne sont que des exemples parmi tant d'autres de mise en valeur des données d'enquête.



Cliquez ici pour consulter les bulletins sur le marché du travail et la rémunération.

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

La connaissance de la réalité du marché du travail revêt, il va sans dire, une importance capitale dans toute société, et encore plus dans le contexte actuel. L'ISQ diffuse des publications présentant le portrait actuel de l'état du marché du travail et de son évolution récente, notamment les *Résultats de l'Enquête sur la population active pour le Québec*. Cette publication mensuelle présente la situation du marché du travail au Québec à partir des données diffusées par Statistique Canada. Elle comprend une analyse détaillée accompagnée de tableaux et de graphiques.



L'*Annuaire québécois des statistiques du travail* et l'*État du marché du travail au Québec*, diffusés annuellement, présentent quant à eux un bon nombre d'indicateurs et de données historiques portant à la fois sur le Québec, les autres provinces canadiennes et l'ensemble du Canada.

Portrait des principaux indicateurs
du marché et des conditions de travail,
2009-2019, et éditions antérieures

Bilan de l'année 2019
et des années précédentes

MISE À JOUR

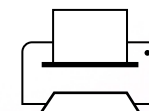
À PARAÎTRE

RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR LES ENTREPRISES DE 200 EMPLOYÉS ET PLUS AU QUÉBEC

Le contexte de la pandémie de COVID-19 montre bien qu'il est important d'avoir un portrait juste de la réalité du marché du travail. Au cours des prochains mois, l'ISQ publiera les résultats des répercussions de la COVID-19 sur les entreprises de 200 employés et plus.

L'ESSENTIEL

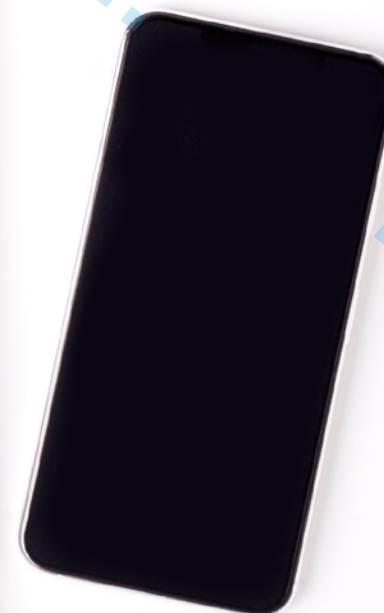
MISE À JOUR



IMPRIMEZ-LE!



Cliquez ici pour
consulter l'essentiel
de cet outil.





GUIDE D'ENCADREMENT DU TÉLÉTRAVAIL POUR L'EMPLOYEUR ET L'EMPLOYÉ

Ce guide fournit des balises claires sur les responsabilités qui incombent aux employeurs et aux employés en ce qui concerne la gestion, la communication, la protection de l'information, de même que la santé et la sécurité du travail.

PRÉOCCUPATIONS RH, TÉLÉTRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

Cette publication renferme des renseignements qui permettront aux CRHA | CRIA, ainsi qu'à toute la communauté RH de comparer leurs pratiques et de s'inspirer d'exemples concernant les préoccupations RH des dirigeants, du télétravail et de la rémunération.



☎ 514 879-1636
1 800 214-1609

@ info@ordrecrha.org

🖱 ordrecrha.org

