

Dossier spécial sur les prévisions salariales 2006

Que prévoir comme augmentation de salaire cette année pour vos cadres, vos professionnels et vos employés à l'heure? Quels sont les ajustements prévus aux échelles salariales? Vous trouverez réponses à ces questions dans ce fascicule que nous publions, encore une fois cette année, en collaboration avec les meilleures firmes de consultation en rémunération au Québec. Nous les remercions et les félicitons pour ce travail.

Le lecteur trouvera des réponses à plusieurs autres questions. Notamment, quels sont les catégories d'emploi, les secteurs industriels et les provinces qui obtiendront les plus fortes augmentations salariales?

Les travaux des firmes de consultation en ressources humaines font état également des tendances en matière de rémunération variable et de programmes d'intéressement. Enfin, la lecture du document permet de se faire une idée sur la question de l'heure à savoir, l'impact de la hausse récente du prix du pétrole sur les salaires.

Bonne lecture



Le Conseil du patronat du Québec remercie les firmes suivantes pour leur participation à la préparation des prévisions salariales 2006 :

- **Groupe-conseil Aon**
- **Morneau Sobeco**
- **Mercer, Consultation en ressources humaines**
- **Watson Wyatt**
- **Towers Perrin**

Prévisions d'augmentations salariales 2006 par le Groupe-conseil Aon

Les résultats de l'enquête menée par Aon sur les augmentations salariales pour 2006 ont été recueillis auprès de 205 organisations canadiennes en vue de déterminer le niveau d'augmentation salariale projeté pour 2006 ainsi que l'augmentation réelle accordée en 2005.

Les faits saillants

La tendance se maintient en 2006

Les prévisions d'augmentations salariales en 2006 coïncident avec la tendance observée en 2005.

Les salaires

Les résultats de notre enquête nationale montrent que les entreprises canadiennes estiment à 3,2 % en moyenne les augmentations salariales prévues en 2006 identiques à celles accordées en 2005.

Les échelles

Les ajustements anticipés pour 2006 au niveau des échelles salariales sont de 2,3 % en moyenne. Les augmentations d'échelles accordées en 2005 sont de 2,2 % en moyenne.

Selon la province

Les augmentations salariales anticipées pour 2006 au Québec sont estimées à 3,0 % et sont légèrement inférieures à la moyenne nationale. En Ontario, les augmentations anticipées en 2006 correspondent sensiblement à la moyenne nationale soit 3,1 % alors qu'elles sont supérieures pour les provinces de l'Ouest avec des augmentations de l'ordre de 3,5 %.

Augmentation de 2005 et projections pour 2006 selon les grandes catégories d'emplois

Augmentations réelles en 2005						
Niveau des postes	Augmentations salariales (%)			Augmentation des échelles (%)		
	Org.	50 ^e	Moy.	Org.	50 ^e	Moy.
Haute direction	155	3,4	3,9	97	2,3	2,3
Directeur	165	3,1	3,4	130	2,3	2,2
Gestionnaire	181	3,2	3,3	143	2,3	2,1
Superviseur/Spécialiste	170	3,0	3,2	137	2,3	2,1
Professionnel	167	3,0	3,2	139	2,3	2,2
Soutien	188	3,0	3,1	149	2,3	2,2
Ventes	106	3,0	3,1	82	2,0	2,0
Salaire horaire – Syndiqué	77	2,7	2,6	57	2,5	2,4
Salaire horaire – Non syndiqué	113	2,9	2,7	83	2,3	2,2
Tous les niveaux combinés			3,2			2,2

Prévisions pour 2006						
Niveau des postes	Augmentations salariales (%)			Augmentation des échelles (%)		
	Org.	50 ^e	Moy.	Org.	50 ^e	Moy.
Haute direction	143	3,3	3,4	103	2,5	2,3
Directeur	154	3,0	3,3	131	2,3	2,3
Gestionnaire	168	3,0	3,3	137	2,3	2,3
Superviseur/Spécialiste	160	3,0	3,3	135	2,3	2,3
Professionnel	159	3,0	3,3	135	2,3	2,3
Soutien	172	3,0	3,2	141	2,4	2,3
Ventes	99	3,0	3,2	81	2,0	2,2
Salaire horaire – Syndiqué	70	3,0	2,7	59	2,5	2,5
Salaire horaire – Non syndiqué	104	3,0	2,8	84	2,3	2,3
Tous les niveaux combinés			3,2			2,3

Évolution 2005-2006 – résumé

	Prévues 2005	Réelles 2005	Prévues 2006
Structure (échelles)	2,5 %	2,2 %	2,3 %
Budget (salaires)	3,3 %	3,2 %	3,2 %

Évolution 2005-2006 – Selon certaines provinces

	2005			2006	
	Org.	Budget	Structure	Budget	Structure
Nationale	205	3,2 %	2,2 %	3,2 %	2,3 %
Québec	72	3,1 %	2,1 %	3,0 %	2,1 %
Ontario	72	3,1 %	2,3 %	3,1 %	2,3 %
Provinces de l'ouest	58	3,4 %	2,2 %	3,5 %	2,5 %

Prévisions d'inflation et prévisions d'augmentations salariales

Quels seront les impacts du choc pétrolier sur l'inflation et l'économie canadienne en général? Ces questions préoccupent bon nombre d'entreprises. Plusieurs spécialistes estiment que les fortes hausses du prix du pétrole pourraient affecter l'indice global des prix à la consommation puisque le pétrole et ses dérivés sont des intrants importants dans la production et la mise en marché de plusieurs produits de consommation. D'autres prévoient plutôt un ralentissement économique attribuable à une hausse des taux d'intérêt et aux décisions de consommation plus prudentes des ménages à la suite des hausses de prix du pétrole. Les prévisions d'inflation pour 2005 et 2006, avant le choc pétrolier, gravitent autour de 2,0 %. La progression de l'indice des prix à la consommation au cours des 12 derniers mois était de 2,0 % en juillet 2005. Dans un tel contexte, les augmentations salariales pour 2006 ne devraient pas diverger des anticipations exprimées par les entreprises avant le choc pétrolier. Certaines entreprises ajusteront peut-être à la hausse les augmentations salariales si l'inflation augmente plus vite que prévu mais, à l'inverse, d'autres entreprises voudront limiter les augmentations salariales si leurs coûts de production ont déjà été affectés par la hausse des coûts du pétrole. En général, nous estimons que les entreprises agiront avec prudence en maintenant le cap et en évitant de réagir aux moindres soubresauts de l'économie. Les prochaines parutions des indicateurs économiques nous fourniront probablement une meilleure évaluation de la situation.

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération pour 2006

L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération pour 2006 est fondée sur des données recueillies auprès de 301 entreprises comptant quelque 800 000 employés au Canada. L'enquête a été réalisée entre juin et août 2005. Les résultats détaillés de l'enquête ont été publiés en septembre 2005. Les tableaux suivants résumant certaines des principales constatations en matière de rémunération en espèces.

Au Canada, les augmentations salariales moyennes prévues pour 2006 varient entre 2,7 % pour le personnel horaire syndiqué et 3,3 % pour les cadres supérieurs. L'augmentation moyenne des structures salariales prévue pour 2005 pour toutes les catégories d'emploi est de 2,4 % et de 2,5 % pour les cadres supérieurs. Le budget moyen d'augmentation de salaire prévu pour 2006 est de 3,2 % incluant les progressions individuelles, budget auquel se rajoute pour la moitié des participants une provision additionnelle médiane de 1,0 % de la masse salariale pour les rajustements spéciaux et les promotions.

À l'échelle nationale, les gels de salaire seront peu fréquents en 2006; quelque 10 % des répondants ont déclaré des gels de structure salariale.

Les augmentations salariales les plus élevées sont anticipées dans l'Ouest canadien pour les cadres supérieurs, avec une hausse moyenne de 3,5 %. Au Québec, les augmentations salariales seront de 3,3 % pour les cadres supérieurs et de 3,0 % pour le personnel horaire non syndiqué. Le tableau suivant présente les augmentations anticipées au Québec pour ces deux catégories d'emploi dans 24 des secteurs ou sous-secteurs couverts par l'enquête. Cent soixante dix-huit participants ayant des employés au Québec sont dénombrés dans le résultat d'ensemble du Québec.

Les primes en espèces prévues en 2006 par catégorie de produit d'exploitation et de nombre d'employés ainsi que par région au Canada et par secteur d'activité sont présentées dans le rapport détaillé d'enquête.

Augmentation salariale, par catégorie d'emploi, Canada

Catégorie d'emploi	Prévue 2005	Réelle 2005	Prévue 2006
Cadres supérieurs	3,2 %	3,0 %	3,3 %
Cadres et professionnels	3,1 %	3,0 %	3,2 %
Personnel technique et administratif	3,0 %	3,0 %	3,1 %
Personnel horaire non syndiqué	2,9 %	3,0 %	3,0 %
Personnel horaire syndiqué	2,5 %	2,7 %	2,7 %

Augmentation moyenne anticipée pour 2006, par secteur d'activité

Secteur d'activité	Cadres supérieurs		Personnel horaire non syndiqué	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
Résultat d'ensemble - Québec	2,3 %	3,2 %	2,1 %	3,0 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,3 %	2,7 %	1,3 %	2,7 %
Services publics	2,9 %	2,9 %	2,5 %	3,3 %
Fabrication	2,3 %	3,1 %	2,2 %	2,9 %
Fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac	2,3 %	2,8 %	2,3 %	2,8 %
Fabrication du papier ou de produits en bois	2,7 %	2,7 %	2,0 %	2,2 %
Impression et activités connexes de soutien	2,5 %	3,6 %	n.d.	3,0 %
Fabrication de produits chimiques ou apparentés	2,4 %	3,2 %	2,5 %	3,1 %
Fabrication de produits pharmaceutiques	1,8 %	4,0 %	2,3 %	3,5 %
Fabrication de produits métalliques	2,5 %	3,1 %	2,5 %	2,7 %
Fabrication de machines	2,5 %	3,0 %	2,5 %	3,0 %
Fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques	2,8 %	3,4 %	2,8 %	3,4 %
Fabrication de meubles et de produits connexes	2,1 %	2,4 %	2,1 %	2,4 %
Commerce de gros	2,3 %	3,0 %	2,7 %	3,1 %
Commerce de détail	2,5 %	3,3 %	2,1 %	2,9 %
Transport et entreposage	2,7 %	2,9 %	2,5 %	2,7 %
Industrie de l'information et culture	n.d.	3,7 %	n.d.	3,0 %
Finance et assurances	2,4 %	3,4 %	2,0 %	3,1 %
Intermédiation financière et activités connexes	2,5 %	3,6 %	2,0 %	2,5 %
Sociétés d'assurance et activités connexes	2,5 %	3,6 %	2,2 %	3,4 %
Sous-secteurs financiers non classifiés	1,9 %	3,0 %	1,9 %	3,0 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	1,8 %	3,3 %	1,8 %	3,9 %
Hébergement et services de restauration	2,0 %	3,4 %	1,0 %	3,0 %
Autres services sauf les administrations publiques	2,1 %	3,2 %	2,8 %	3,4 %
Administrations publiques	2,7 %	2,9 %	2,3 %	2,8 %

Les principaux enjeux en matière de ressources humaines auxquels feront face les employeurs en 2006 demeurent les coûts des soins de santé et les coûts des régimes de retraite. Le recrutement et la fidélisation d'employés possédant des compétences recherchées, l'appréciation des avantages sociaux par les employés et l'évaluation du rendement sont d'autres enjeux importants. Certains employés verront grimper leur part des coûts liés aux régimes de soins de santé, près de 20 % des employeurs ayant indiqué leur intention d'instaurer un partage des coûts ou encore d'augmenter la part actuelle des employés.

Enquête 2006 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué

Les tableaux qui suivent sont tirés du Rapport d'enquête 2006 sur la planification de la rémunération pour le personnel non syndiqué de Mercer, Consultation en ressources humaines limitée. Les données ont été recueillies de la mi-juillet à la mi-août 2005. Elles proviennent de 384 entreprises à l'échelle du pays. À titre de référence, nous vous présentons également les données réelles 2005.

Le tableau suivant porte sur les pourcentages des augmentations de salaire et des échelles de salaire en 2005 et 2006 dans le secteur privé au Canada.

Comme on peut le constater, les prévisions d'augmentations de salaire et d'échelles salariales prévues en 2006 sont pratiquement identiques aux augmentations accordées en 2005.

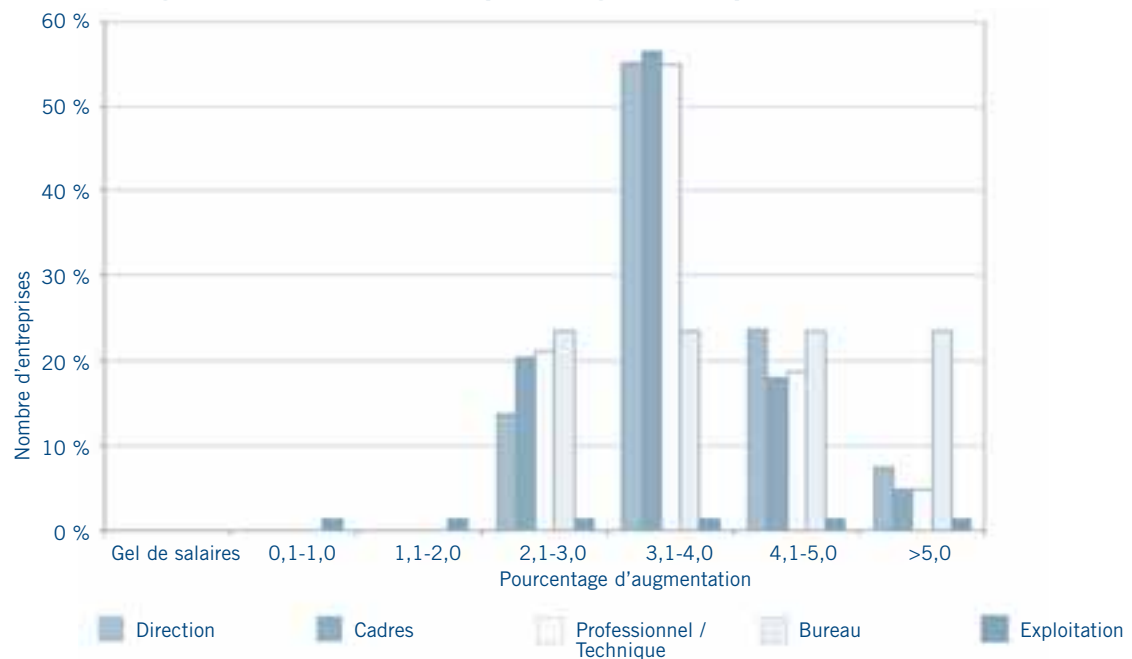
Par ailleurs, comme cela était le cas en 2005, nous observons un écart de 0,6 % à 1,1 % entre l'augmentation de salaire et la majoration des échelles de salaire, ce qui indique que les entreprises continuent d'allouer une portion de leur masse salariale à la progression des employés à l'intérieur des échelles salariales.

Le tableau suivant présente la distribution prévue des augmentations de salaire par catégorie d'emploi. On prévoit très peu de gels salariaux en 2006. Enfin, la très grande majorité des entreprises accorderont plutôt des augmentations dans la moyenne.

	Direction	Cadres	Professionnel / Technique	Bureau	Exploitation	Toutes les catégories
Augmentations de salaire						
2005 (réelles)	3,7 %	3,4 %	3,4 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %
2006 (projetées)	3,6 %	3,4 %	3,4 %	3,3 %	3,3 %	3,4 %
Augmentations des échelles						
2005 (réelles)	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %
2006 (projetées)	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %



Augmentations de salaires par catégorie d'emploi



On observe que, pour une troisième année consécutive, l'Alberta se situe en tête du peloton, avec des augmentations moyennes de salaires projetées de 3,5 % tout comme la Colombie-Britannique (excluant la grande région de Vancouver), suivie des Prairies et de Vancouver (3,4 %). Viennent ensuite l'Ontario, le Québec (à l'exception de la région de Montréal) et les provinces de l'Atlantique avec une augmentation moyenne prévue de 3,3 %. Quant aux entreprises de la grande région de Montréal, elles prévoient accorder des augmentations moyennes de 3,2 %.

Prévisions salariales 2005-2006 de Watson Wyatt : Perspectives et tendances

Conclusions de l'étude

L'Étude annuelle sur les salaires au Canada indique que l'année 2005 est peut-être un point tournant en ce qui concerne les augmentations de salaire. Après avoir vu les augmentations de salaire diminuer au cours des trois dernières années, les augmentations sont un peu plus élevées en 2005, soit 3,3 % comparativement à 3,2 % l'année dernière. Cette tendance à la hausse se reflète également dans les prévisions des employeurs pour l'année 2006, avec des augmentations de salaire prévues de 3,3 % par rapport à 3,1 % en 2005.

Cependant, les augmentations salariales demeurent modestes, ce qui indique que les entreprises demeurent prudentes dans la gestion de leurs coûts fixes que représente leur masse salariale. L'indice des prix à la consommation (IPC), l'un des facteurs déterminant dans l'établissement du budget salarial, a été ébranlé par les hausses récentes du prix du pétrole. Alors que Statistique Canada prévoyait un IPC de 1,8 % pour 2005, le taux a été révisé à la hausse et pourrait atteindre 2,2 % d'ici la fin de l'année.

D'ailleurs, les entreprises pensent augmenter leurs échelles salariales à un niveau similaire à l'IPC, soit 2,6 %, alors que le quart d'entre elles ne prévoient pas de rajustement. Il sera intéressant d'observer si les entreprises canadiennes trouveront un moyen de réaliser des gains de productivité pour leur permettre de continuer à maintenir des augmentations salariales supérieures à l'indice des prix à la consommation sans diminuer leur rentabilité.

En 2005, le pourcentage de participants qui ont mentionné avoir un régime d'intéressement à court terme est passé à 88 %, soit une légère hausse comparativement à 86 % en 2004. Bien que les employeurs canadiens établissent effectivement un lien entre la rémunération et le rendement, l'écart entre les augmentations au mérite accordées aux employés offrant un rendement moyen par opposition aux employés dont le rendement est le plus élevé n'est pas substantiel, puisqu'il s'établit à 2,9 % et à 5,4 % respectivement.

Budget consacré aux augmentations salariales au Canada – augmentations de 0 % exclues

Augmentations	Employés à salaire horaire	Personnel de bureau	Professionnels / Techniciens	Cadres intermédiaires	Cadres dirigeants
Réelles en 2005	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,4 %	3,6 %
Prévues en 2006	3,1 %	3,2 %	3,3 %	3,3 %	3,4 %

Rajustements des échelles salariales au Canada – rajustements de 0 % exclus

Rajustements	Personnel de bureau	Professionnels / Techniciens	Cadres intermédiaires	Cadres dirigeants
Réels en 2005	2,6 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %
Prévus en 2006	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %

La 37^e édition de l'Étude annuelle sur les salaires au Canada 2005-2006 de Watson Wyatt présente des résultats fondés sur des données se rapportant à 395 postes repères dans 422 organisations, dont 158 sont situées ou exercent leurs activités au Québec. Les données suivantes ont été recueillies au printemps 2005.

Sommaire des résultats

- **Augmentations salariales accordées en 2005 au Canada** : 3,3 % (augmentations de 0 % exclues);
- **Prévisions des augmentations salariales pour 2006** : 3,3 % (augmentations de 0 % exclues);
- **Prévisions de rajustements des échelles salariales pour 2005** : 2,6 % (rajustements de 0 % exclus).

- Le secteur des activités bancaires et financières, ainsi que les services professionnels aux entreprises ont accordé les plus hautes hausses de salaire en 2005, soit 3,7 %, mais prévoit accorder des augmentations semblables aux autres secteurs d'activités pour 2006.
- Les augmentations salariales observées cette année dans le secteur de fabrication des biens durables et non durables ont diminué comparativement à l'année dernière et le secteur des hautes technologies se retrouve lui aussi au niveau de la moyenne nationale.
- L'écart entre les secteurs public et privé, au niveau du salaire de base, a été comblé. Depuis quelques années, l'État doit offrir une rémunération concurrentielle pour attirer une main-d'œuvre qualifiée. On peut penser qu'il sera difficile de soutenir de telles augmentations compte tenu de la pression exercée sur les finances publiques.
- Les entreprises développent davantage des stratégies de rémunération globale, de telle sorte qu'il n'y a pas d'écart significatif entre les augmentations de salaire dans les grands centres canadiens.
- L'écart a diminué entre les augmentations salariales accordées aux cadres et celles des employés horaires. Toutefois, deux fois plus d'entreprises ne prévoient pas augmenter le salaire de base de leurs cadres en 2005 ou 2006 par rapport aux autres catégories d'emploi.

Tendances et pratiques exemplaires

- Les organisations qui investissent dans leur capital humain peuvent créer un avantage concurrentiel de taille et des rendements supérieurs pour leurs actionnaires. Les pratiques suivantes (ce que l'on appelle communément des pratiques exemplaires) ont la plus grande incidence sur les résultats : excellence en matière de recrutement, perfectionnement des employés, rétribution globale, gestion du roulement du personnel et communication.
- Les organisations officialisent de plus en plus leurs pratiques en matière de rémunération variable. Le pourcentage des entreprises ayant un régime officiel de rémunération variable est passé de 78 % en 2001 à 87 % en 2005. Toutefois, le pourcentage des entreprises utilisant des objectifs subjectifs ou discrétionnaires, donc plus difficilement mesurables, demeure élevé à 50 %.
- Parmi les organisations participantes, 34 % ont eu recours à des programmes d'intéressement à long terme, et ce pourcentage augmente à 79 % pour les sociétés ouvertes.
- Au cours des deux à cinq prochaines années, les ressources humaines des organisations concentreront leurs efforts sur le développement des leaders, la planification de la relève, et la gestion du rendement afin d'assurer le lien entre le rendement et la reconnaissance dans le but de récompenser les employés performants et de les différencier des employés moins performants.



*Les faits saillants du
Sondage sur la rémunération
2005 de Towers Perrin font
l'objet d'un résumé distinct
joint au document.*



2075, rue University
Bureau 606
Montréal (Québec)
H3A 2L1
Tél. : (514) 288-5161 /
1-877-288-5161
Télec. : (514) 288-5165
www.cpq.qc.ca


**TOWERS
PERRIN**
SERVICES RH

*Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec
Jean-François Vernier, conseiller principal, rémunération et gestion
du rendement, au (514) 982-2111.*

SONDAGE SUR LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION 2005

Towers Perrin effectue chaque année un sondage sur les pratiques et les tendances actuelles dans le domaine de la gestion de la rémunération au Canada. Cette année, 270 entreprises ont participé à ce sondage.

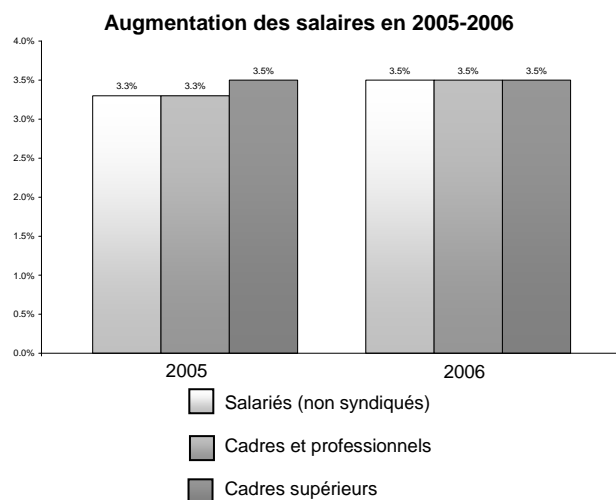
Les données suivantes sont issues du rapport émis en septembre 2005 et ont été analysées pour trois catégories de salariés (salariés non syndiqués, cadres et professionnels et cadres supérieurs).

Note : les augmentations et les rajustements de 0 % sont compris dans les données.

Faits saillants

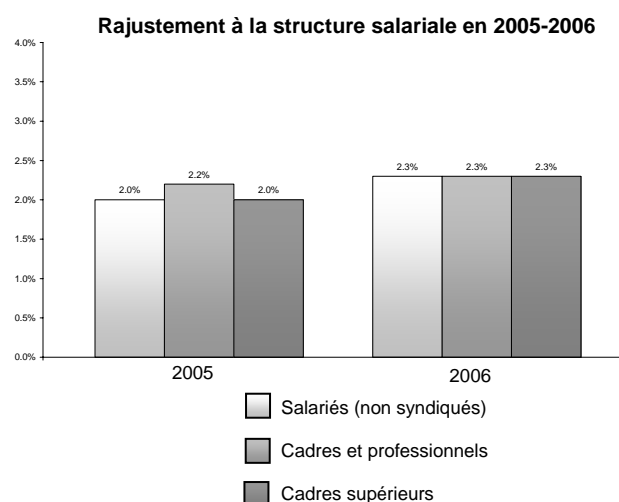
Augmentation des salaires 2005-2006

Le pourcentage d'augmentation de salaire moyen accordé en 2005 et prévu pour 2006 par les 270 entreprises participantes (par catégorie de salarié).



Rajustement à la structure salariale 2005-2006

Le taux de variation moyen des structures salariales en 2005 et le taux moyen prévu en 2006 par les 270 entreprises participantes (par catégorie de salarié).



Conclusions

Augmentation des salaires

- Pour 2005, 91 % des salariés ont reçu des augmentations salariales contre 91 % pour les cadres et professionnels et 92 % pour les cadres supérieurs, toutes industries confondues.
- Pour 2006, 3 % des entreprises prévoient ne pas accorder d'augmentation de salaire pour les salariés et pour les cadres et professionnels contre 6 % pour les cadres supérieurs.

Rajustement à la structure salariale

- En 2006, 13 % des entreprises prévoient ne pas faire d'ajustement sur les structures pour les salariés contre 13 % pour les cadres et professionnels et 21 % pour les cadres supérieurs.

Régimes d'intéressement annuels

- 89 % des participants au sondage offrent des régimes annuels d'intéressement à au moins une catégorie de salariés.
- Le budget moyen des primes annuelles d'intéressement était de 23.6 % de la masse salariale en 2005 pour les cadres supérieurs, de 12.4 % pour les cadres et professionnels et de 7 % pour les salariés.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Jean-François Vernier, Conseiller principal, Rémunération et gestion du rendement au (514) 982-2111.