

Dossier spécial sur les prévisions salariales 2009



Fidèle à sa tradition, le CPQ publie 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 2009 vous permettra, nous l'espérons, d'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.

Parce que cette publication collige en un seul document des données stratégiques de première importance de six firmes, elle 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!

Michel Kelly-Gagnon
Président

L'Enquête sur les prévisions salariales 2009 réalisée par Aon Conseil a permis de recueillir les données de 304 organisations canadiennes employant au total près de 1 200 000 personnes. La collecte des données a eu lieu de la fin juillet à la fin août 2008.

Les résultats détaillés pour les échelles salariales et les salaires

Un peu moins de 10 % des entreprises prévoient effectuer un gel. Les données de ces entreprises sont exclues des résultats présentés ci-après.

Selon le secteur d'activité

Les augmentations de salaires prévues au Canada varient peu selon le secteur d'activité économique. On ne sera guère surpris de constater que les entreprises qui prévoient octroyer des augmentations salariales plus élevées œuvrent dans le secteur des ressources naturelles (5,0 %). Les données médianes des autres secteurs d'activité varient entre 3,0 % et 3,5 % à l'exception des entreprises œuvrant dans le secteur de l'immobilier pour lequel le taux médian prévu des augmentations salariales est de 4,0 %.

Selon le niveau d'emploi

Les hausses salariales médianes accordées au Canada en 2008 ont varié de 3,0 % à 3,5 % selon le niveau d'emploi, tandis que les échelles salariales ont augmenté de 2,5 % à 2,9 %. Les prévisions pour 2009 sont de l'ordre 3,0 % à 3,5 % pour les salaires et de 2,5 % à 2,7% pour les échelles salariales, à l'exception du personnel horaire syndiqué et non syndiqué. Le tableau 2 présente les résultats détaillés par niveau d'emploi avec les valeurs médianes des prévisions des entreprises.

Résultats globaux¹ (excluant les entreprises prévoyant des gels)

	Augmentations accordées en 2008		Prévisions 2009		IPC
	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Août 2007 à août 2008
Ensemble du Canada avec l'Alberta	3,4 %	2,7 %	3,4 %	2,7 %	3,5 %
Ensemble du Canada sans l'Alberta	3,3 %	2,5 %	3,2 %	2,6 %	s. o.
Québec	3,3 %	2,5 %	3,2 %	2,5 %	3,1 %

¹ En plus de ce budget, près de la moitié des entreprises prévoient un budget additionnel pour tenir compte des promotions à survenir au cours de l'année. Les entreprises ont prévu allouer un budget additionnel de l'ordre de 1 % à la médiane des augmentations.

Résultats selon le niveau d'emploi

	Canada Augmentations accordées en 2008		Canada Prévisions 2009		Québec Prévisions 2009	
	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)	Salaire (médiane)	Échelle salariale (médiane)
Cadres supérieurs	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,5 %
Cadres et professionnels	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,5 %
Personnel technique et administratif	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,7 %	3,5 %	2,5 %
Personnel horaire syndiqué	3,0 %	2,9 %	3,0 %	3,0 %	2,6 %	2,5 %
Personnel horaire non syndiqué	3,0 %	2,7 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	2,5 %
Personnel de ventes	3,3 %	2,5 %	3,4 %	2,5 %	3,1 %	2,5 %

Sommaire des résultats de l'enquête de Hay Group sur les prévisions salariales 2009



En juin et juillet dernier, Hay Group a mené son enquête sur les prévisions salariales pour 2009. Cinq cent quatre-vingt-quinze (595) organisations ont répondu à notre enquête (390 provenant du secteur industriel, 96 du secteur financier et 187 du secteur public, parapublic et péripublic).

Le premier tableau ci-contre indique que les organisations canadiennes entendent offrir à leurs employés des augmentations de salaires de l'ordre de 3,8 % et rehausser leur structure salariale de 3,3 %. En tenant compte des organisations qui gèleront leur masse salariale et qui ne rehausseront pas leurs structures, nous observons les tendances suivantes : 3,7 % et 2,9 % respectivement. Les données semblent indiquer une sorte d'équilibre entre les pressions à la baisse sur les rajustements salariaux dus à la faiblesse de l'économie et celles favorisant des rajustements salariaux à la hausse stimulés par la guerre des talents qui fait toujours rage, notamment au sein du marché des produits de base.

En regardant de plus près les projections d'augmentations par régions (deuxième tableau), nous observons, comme ce fut le cas dans les dernières années, une grande variation des taux fournis. La Saskatchewan a dépassé l'Alberta au titre de province offrant le rajustement salarial le plus élevé, avec un pourcentage prévu de 5,1 % pour 2009, alors que le pourcentage prévu par l'Alberta est de 4,9 %. Les provinces de l'Atlantique affichent l'augmentation la plus élevée sur douze mois, avec un pourcentage de 3,5 %, ce qui représente un demi-pourcentage de plus que celui de 2008. Chacune de ces trois régions subit une pression liée à l'attrait et à la fidélisation des employés de talent pour être en mesure de répondre aux besoins du secteur des produits de base (énergie, ressources). L'Ontario et le Québec, cependant, prévoient des rajustements inférieurs à ceux de 2008, avec un pourcentage de 3,3 % et de 3,2 % respectivement. Les deux provinces sont touchées par la faiblesse du secteur de la fabrication et, pour la première fois de mémoire d'homme, émettent des prévisions qui sont inférieures à celles de la région de l'Atlantique.

Fait à noter, en excluant la Saskatchewan et l'Alberta de la moyenne nationale, la hausse des salaires se situe à 3,4 % et la hausse des structures à 2,6 % (toujours en incluant les 0 % ou baisses).

Moyenne générale pondérée des augmentations prévues

Excluant les 0 % et les réductions

	Ensemble des secteurs	Secteur industriel	Secteur financier	Secteur public, parapublic et péripublic
Politiques salariales	3,3 %	3,1 %	3,4 %	3,4 %
Salaires courants	3,8 %	3,7 %	3,9 %	3,8 %

Incluant les 0 % et les réductions

	Ensemble des secteurs	Secteur industriel	Secteur financier	Secteur public, parapublic et péripublic
Politiques salariales	2,9 %	2,7 %	3,2 %	3,2 %
Salaires courants	3,7 %	3,6 %	3,8 %	3,8 %

Augmentations prévues par région incluant les 0 % et les réductions

Ensemble des secteurs

Région	Politiques salariales		Salaires courants	
	Augmentation	N ^{bre} soc.	Augmentation	N ^{bre} soc.
Provinces de l'Atlantique	3,1 %	29	3,5 %	35
Alberta	3,9 %	63	4,9 %	74
Colombie-Britannique	2,8 %	59	3,7 %	73
Manitoba	3,3 %	14	3,6 %	14
Ontario	2,6 %	235	3,3 %	265
Québec	2,2 %	39	3,2 %	41
Saskatchewan	4,3 %	30	5,1 %	31
Yukon, Territoires du Nord-Ouest, Nunavut	*	4	*	3

N.B. : * Données insuffisantes.

Les données proviennent de l'Enquête 2009 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué. Elles ont été recueillies en juin 2008 et proviennent de 489 organisations à l'échelle nationale.

Le premier tableau ci-contre porte sur les pourcentages d'augmentations de salaire et d'échelles de salaire en 2008 (actuelles) et 2009 (projetées) dans les organisations au Canada.

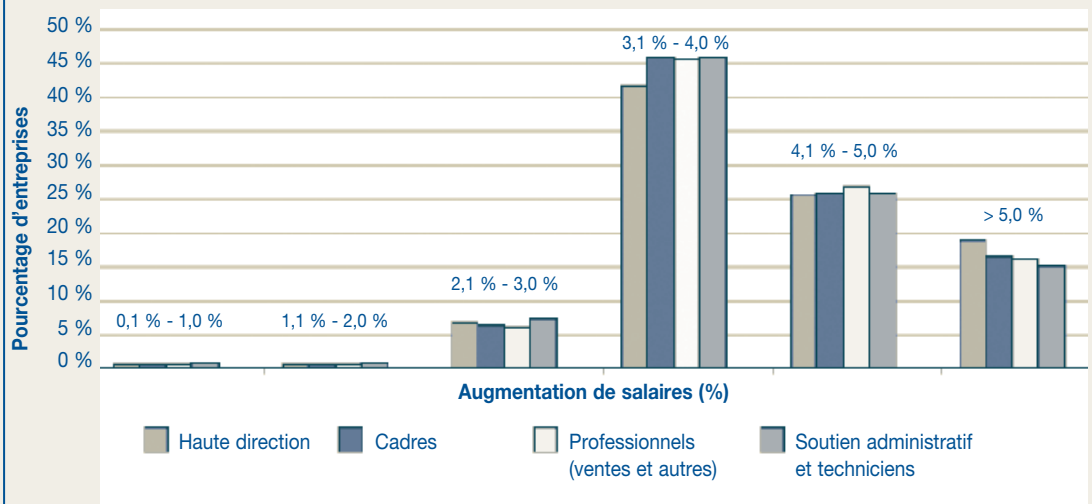
Les prévisions d'augmentations de salaire et d'échelles salariales pour 2009 sont légèrement inférieures aux augmentations actuelles de 2008. L'augmentation de salaire prévue en 2009 pour toutes catégories d'emplois confondues est de 3,8 % au Canada; en 2008 l'augmentation était de 4,0 %. L'ajustement des échelles salariales prévu en 2009, toutes catégories d'emplois confondues, est de 2,8 %; en 2008 l'ajustement était de 3,0 %. Nous observons un écart moyen de 1 % entre l'augmentation de salaire et l'ajustement des échelles, 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 deuxième tableau présente la distribution prévue des augmentations de salaire par catégorie d'emploi. Enfin, la grande majorité des entreprises prévoient accorder des augmentations de 3,1 % à 4,0 % aux employés en 2009, toutes catégories d'employés confondues.

Comme lors des deux dernières années, les entreprises situées en Alberta se situent à la tête du peloton, avec des augmentations moyennes de salaires de 4,0 %, suivies du Manitoba/Saskatchewan (3,9 %), de la Colombie-Britannique (3,8 %) et de l'Ontario (3,7 %). Les augmentations projetées par les entreprises au Québec (excluant la région de Montréal) sont de 3,5 %. Les entreprises de la région de Montréal prévoient des augmentations de salaires de l'ordre de 3,6 %.

	Haute direction	Cadres	Professionnels (Ventes et autres)	Soutien administratif/techniciens	Tous les employés
Augmentations de salaire					
2008 (actuelles)	4,2 %	4,0 %	4,0 %	3,9 %	4,0 %
2009 (projetées)	4,0 %	3,8 %	3,8 %	3,8 %	3,8 %
Ajustements des échelles					
2008 (actuels)	3,1 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
2009 (projetés)	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,9 %	2,8 %

Augmentations de salaires par catégorie d'emploi



L'enquête de Morneau Sobeco sur les tendances et prévisions en matière de rémunération et avantages sociaux pour 2009 est fondée sur des données recueillies auprès de 282 organisations embauchant quelque 843 000 employés au Canada. L'enquête a été conduite entre juin et août 2008 et couvre une gamme étendue d'enjeux de rémunération globale. Les tableaux ci-contre présentent les principales constatations de l'enquête 2009 en matière de salaires de base pour le Canada et des résultats plus détaillés pour le Québec par secteurs d'activités.

Malgré la situation économique actuelle, qui a été marquée par la crise du crédit, l'augmentation des coûts de l'énergie et les fluctuations du dollar canadien, des augmentations salariales substantielles sont tout de même prévues au Canada pour 2009. L'augmentation des structures salariales est de 2,5 %, taux moyen également observé l'an dernier. L'incertitude économique actuelle ne change pas la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre et des défis de recrutement et de fidélisation d'employés. La nécessité de recruter et de fidéliser les employés demeure l'un des principaux enjeux pour la majorité des employeurs canadiens, y compris pour 70 % des employeurs de l'Ouest canadien et pour environ 60 % des employeurs du centre du Canada, selon la plus récente enquête *Rémunération – Tendances et prévisions* de Morneau Sobeco. Par ailleurs, la communication de la rémunération globale représente un enjeu important pour près de 40 % des employeurs en 2009. Trente-cinq pour cent des employeurs prévoient revoir leurs relevés de rémunération globale ou en développer un pour leurs employés l'an prochain. Les entreprises participantes sont moins optimistes que par les années passées, comme le montre la proportion d'employeurs prévoyant une augmentation importante des revenus l'an prochain, qui est passée de 18 % en 2006 à 16 % l'an dernier et à 8 % cette année. Dans l'Ouest canadien, le quart des participants prévoient toujours accroître considérablement leur personnel en 2009. Toutefois, en Ontario, seulement 9 % des employeurs s'attendent à accroître considérablement leur personnel tandis que près de 7 % des employeurs anticipent plutôt d'importantes réductions. Le budget moyen d'augmentation salariale prévu

Augmentations salariales, Canada (%*)

Catégorie d'emploi	Prévue 2008	Réelle 2008	Prévue 2009
Cadres supérieurs	3,4	3,6	3,5
Cadres et professionnels	3,3	3,2	3,4
Personnel technique et administratif	3,3	3,0	3,3
Personnel d'opération ou de production	3,1	2,8	3,2

* excluant les provisions pour rajustements spéciaux ou promotions.

Augmentations de salaire moyennes anticipées en 2009 au Québec, pour certains secteurs et sous-secteurs d'activités (%)

	Cadres supérieurs		Personnel d'opération ou de production	
	Structures	Salaires	Structures	Salaires
Résultat d'ensemble	2,4	3,4	2,3	3,0
Fabrication	2,5	3,5	2,6	3,0
Fabrication d'aliments, boissons et produits du tabac	2,5	3,4	2,7	3,1
Fabrication de produits chimiques ou apparentés	2,8	3,5	2,5	2,9
Fabrication de produits pharmaceutiques	2,5	3,8	2,4	3,2
Fabrication de matériel de transport	2,4	3,3	2,9	3,0
Commerce de gros	2,3	3,3	2,4	3,1
Commerce de détail	2,0	3,3	2,0	3,0
Transport et entreposage	2,5	3,0	2,6	3,0
Industrie de l'information et industrie culturelle	n.d.	3,8	n.d.	2,5
Finance et assurances	2,2	3,3	2,0	2,9
Intermédiation financière et activités connexes	1,9	3,5	1,0	3,3
Sociétés d'assurance et activités connexes	2,4	3,3	2,3	2,7
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,6	3,7	2,3	3,2
Conception de systèmes informatiques et services connexes	2,6	3,8	2,5	3,3
Autres services dans le secteur privé	1,6	3,2	2,1	n.d.

par les employeurs canadiens pour 2009 est de 3,5 %, comparativement à 3,3 % l'an dernier, ou de 4,1 % si on inclut les provisions pour les promotions et les ajustements spéciaux, comparativement à 3,7 % l'an dernier. L'augmentation prévue relativement aux structures salariales est de 2,5 % en moyenne, résultat égal à celui de l'enquête de l'an dernier pour 2008.

Au Québec, les augmentations salariales rapportées par cent quinze organisations devraient être situées dans un intervalle de 2,5 % à 4,0 % entre les 10^e et 90 rangs centiles et pourraient atteindre 3,3 % en moyenne. Cette moyenne passe à 3,9 % en incluant les provisions pour rajustements spéciaux ou promotions. Le deuxième tableau ci-dessus présente les augmentations moyennes anticipées dans plusieurs secteurs pour deux catégories d'emploi excluant ces provisions. Cent cinquante-cinq répondants rapportant des prévisions pour leurs opérations au Québec sont inclus dans ces résultats.

Au Québec comme au Canada, la fidélisation des employés selon les résultats d'enquête repose de plus en plus sur l'intégration d'éléments non monétaires aux politiques de rémunération, par exemple l'équité interne et la communication aux employés.

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, 217 entreprises ont participé à ce sondage.

Les données suivantes sont issues du rapport émis en septembre 2008 et ont été analysées pour quatre catégories de salariés (employés de production, employés de support, cadres et professionnels et cadres supérieurs).

Conclusions

Augmentation des salaires

- Pour 2008, 91 % des employés de production ont reçu des augmentations salariales contre 90 % pour les employés de support, 90 % pour les cadres et professionnels et également 90 % pour les cadres supérieurs, toutes industries confondues.
- Pour 2009, 5 % des entreprises prévoient ne pas accorder d'augmentation de salaire pour les employés de production, 1 % pour les employés de support, 1 % pour les cadres et professionnels et également 1 % pour les cadres supérieurs.

Rajustement à la structure salariale

- En 2009, 8 % des entreprises prévoient ne pas faire d'ajustement sur les structures pour les employés de production, contre 9 % pour les employés de support, 8 % pour les cadres et professionnels et 11 % pour les cadres supérieurs.

Régimes d'intéressement annuels

- 92 % 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 22 % de la masse salariale en 2008 pour les cadres supérieurs, de 12 % pour les cadres et professionnels et de 6 % pour les employés de support et de production.

Faits saillants

Augmentation des salaires 2008-2009

Le pourcentage d'augmentation de salaire moyen accordé en 2008 et prévu pour 2009 par les 217 entreprises participantes (par catégorie de salarié).

2008

Production	3,5 %
Support technique/administratif	3,6 %
Cadres et professionnels	3,6 %
Cadres supérieurs	3,8 %

2009

Production	3,5 %
Support technique/administratif	3,6 %
Cadres et professionnels	3,6 %
Cadres supérieurs	3,8 %

Rajustement à la structure salariale 2008-2009

Le taux de variation moyen des structures salariales en 2008 et le taux moyen prévu en 2009 par les 217 entreprises participantes (par catégorie de salarié).

2008

Production	3,0 %
Support technique/administratif	2,5 %
Cadres et professionnels	2,5 %
Cadres supérieurs	2,5 %

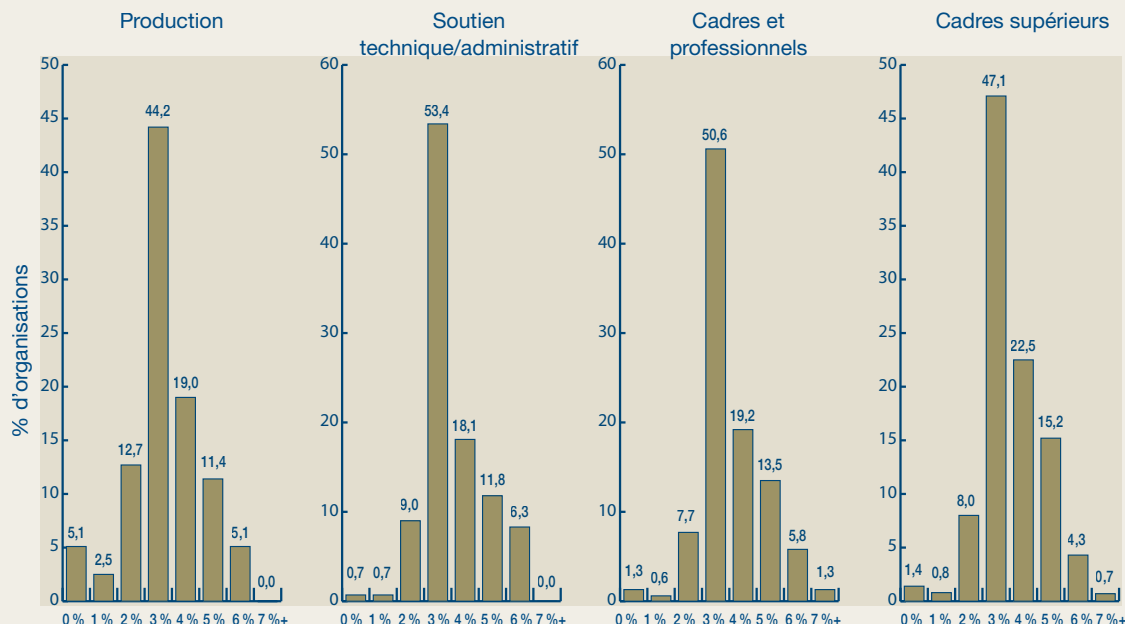
2009

Production	3,0 %
Support technique/administratif	2,5 %
Cadres et professionnels	2,5 %
Cadres supérieurs	2,5 %

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

Distribution de fréquence

Budgets d'augmentations salariales prévus pour 2009



Les employeurs de l'Alberta prévoient l'augmentation de salaire globale la plus élevée pour 2009

Le secteur des services professionnels et des services aux entreprises prévoit les plus fortes augmentations de salaire au cours de la prochaine année

Watson Wyatt Data Services, une filiale en propriété exclusive de Watson Wyatt Worldwide, a mené sa 40^e Étude annuelle sur les salaires au Canada. Cette étude rend compte des réponses de 378 organisations dans 10 grands secteurs d'activité, 12 régions et les principales régions métropolitaines regroupées par taille d'organisation qui fournissent des données sur plus de 200 000 titulaires. Ensemble, ces 378 organisations emploient 940 000 Canadiens.

L'économie de l'Alberta continue d'avoir des répercussions sur les employeurs de toutes les régions du Canada. Étant encore aux prises avec des pénuries de personnel, l'augmentation du salaire de base n'est qu'un volet de l'ensemble complexe d'éléments de rémunération sur lequel les organisations misent pour attirer et fidéliser les employés.

Les employeurs de l'Alberta (à l'exclusion de Calgary) sont en tête; ils prévoient des augmentations du salaire de base de l'ordre de 3,83 % pour 2009, alors que les ceux de Calgary prévoient des augmentations de 3,69 %. Les employeurs de la Saskatchewan voisine prévoient des augmentations du salaire de base de l'ordre de 3,50 %. Alors que les prévisions dans ces régions sont plus faibles que les augmentations réellement accordées en 2008, les augmentations en 2009 devraient être supérieures aux prévisions à moins d'un repli inattendu.

L'augmentation globale du salaire de base au Canada en 2009 devrait être de 3,46 %. Dans une économie en bonne santé, les prévisions d'augmentation de salaires tendent à être quelque peu prudentes – les augmentations réelles sont généralement plus élevées que celles prévues l'année précédente. Si l'économie canadienne continue à son rythme actuel – et il n'y a aucun signe imminent de ralentissement marqué de l'activité économique – les augmentations réelles en 2009 devraient être supérieures aux prévisions fournies durant la période de collecte des données de l'étude.

En 2008, les augmentations du salaire de base au Canada ont été, en moyenne, de 3,61 % (contre une prévision de 3,50 % l'année dernière). De légères différences existaient entre les régions géographiques, l'Alberta (sauf Calgary) faisant état de l'augmentation de salaire la plus élevée en 2008 à 3,89 %. Le Québec (sauf le Grand Montréal) a déclaré la plus faible augmentation moyenne de salaire à 3,19 %. Hors des frontières de l'Alberta, les employés de la Saskatchewan ont obtenu les deuxièmes hausses en importance, en moyenne de 3,61 %.

Parmi les divers secteurs d'activité, la hausse d'ensemble la plus importante du salaire de base a été enregistrée dans le secteur des services professionnels et des services aux entreprises, où les employés ont obtenu une hausse moyenne de 4,13 %. Ils ont été suivis par les employés du secteur bancaire / financier à 3,99 %. À l'approche de 2009, ces employeurs prévoient encore une fois des augmentations substantielles de 3,92 % et 3,75 % respectivement. Bien que les postes de spécialistes financiers demeurent compétitifs, c'est le besoin de talents dans le domaine du génie qui constitue le facteur déterminant des augmentations plus grandes accordées dans les cabinets de professionnels comme les ingénieurs-conseils.

Pour ne pas être en reste, le secteur public prévoit pour 2009 une augmentation globale des salaires de base de l'ordre de 3,63%. Dans la chasse aux talents, les employeurs du secteur public ne disposent pas de suffisamment de mesures incitatives à court et à long termes pour récompenser les employés. Ils doivent par conséquent s'assurer que leur rémunération de base est concurrentielle et à cet effet, leurs augmentations moyennes en 2008 ont été de l'ordre de 3,74 %.

Le tableau ci-après résume les augmentations d'ensemble du salaire de base par région et par regroupement de secteurs d'activité.

Répartition par ville / par région

	2008 Réelles	2009 Prévues
Ensemble du Canada	3,61 %	3,46 %
Canada Atlantique	3,32 %	3,35 %
Montréal	3,37 %	3,26 %
Ailleurs au Québec	3,19 %	3,24 %
Grand Toronto	3,35 %	3,33 %
Sud-ouest de l'Ontario	3,35 %	3,34 %
Ailleurs en Ontario	3,30 %	3,41 %
Manitoba	3,38 %	3,46 %
Saskatchewan	3,61 %	3,50 %
Calgary	3,86 %	3,69 %
Ailleurs en Alberta	3,89 %	3,83 %
Vancouver	3,48 %	3,41 %
Ailleurs en Colombie-Britannique	3,48 %	3,37 %

Répartition par secteur

	2008 Réelles	2009 Prévues
Ensemble du secteur privé – À but lucratif	3,61 %	3,47 %
Secteur public	3,74 %	3,63 %
Détail	3,32 %	3,26 %
Industries manufacturières – biens non durables	3,32 %	3,35 %
Industries manufacturières – biens durables	3,71 %	3,43 %
Bancaire/Financier	3,99 %	3,75 %
Assurance	3,64 %	3,51 %
Services professionnels/aux entreprises	4,13 %	3,92 %

Toutes les augmentations du salaire de base indiquées dans ce document sont des augmentations générales (incluant les composantes liées au coût de la vie et au mérite). Ces données ont été recueillies durant la période allant de mai à juillet 2008.

Le Conseil du patronat du Québec remercie les firmes participantes pour leur contribution à la préparation des prévisions salariales 2009

AON *Groupe-conseil Aon*

Stéphane Paré, conseiller principal
514.845.6231, poste 4317

**MORNEAU
SOBECO**

Michel Dubé, directeur,
services-conseils en rémunération
514.392.7802

HayGroup®

Jérôme Côté, conseiller principal
514.866.7831

**TOWERS
PERRIN**

Jean-François Vernier, sociétaire
514.982.2111

MERCER



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Marie-Christine Piron, conseillère principale
514.841.6888

W **Watson Wyatt**
Worldwide

Francis Lafrance, directeur-conseil,
Est du Canada
514.985.3800

CPQ 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