

PRÉVISIONS SALARIALES

2024

dossier spécial



CPQ

PROSPÉRER ENSEMBLE

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Nous sommes confrontés à un contexte économique en constante évolution. La possibilité d'une récession économique au Canada est une source de préoccupation majeure, alimentée par l'inflation, la hausse des taux d'intérêt et la pénurie de main-d'œuvre. Tous ces facteurs influencent l'environnement d'affaire des entreprises et exerceront une influence sur les prévisions salariales de l'année à venir.

L'inflation, en particulier, exerce une pression sur le pouvoir d'achat des travailleurs, les incitant à rechercher des ajustements salariaux pour maintenir leur niveau de vie. La hausse des taux d'intérêt peut également avoir un impact sur les coûts de financement pour les entreprises, ce qui peut à son tour influencer leurs décisions en matière de rémunération.

Notre dossier spécial sur les prévisions salariales pour 2024 est une boussole précieuse dans ce paysage en constante évolution, vous guidant à travers les défis et les opportunités qui se profilent à l'horizon.

Ce dossier est le fruit d'une étroite collaboration avec des partenaires de confiance pour vous offrir une analyse approfondie et des perspectives éclairantes. Leurs connaissances et leur expertise ont été essentielles pour recueillir des données précieuses et élaborer des prévisions salariales pertinentes. Cette collaboration a permis de rassembler les meilleurs esprits et ressources, afin de vous fournir des informations de haute qualité pour guider vos décisions en matière de rémunération en 2024.

Je vous invite à plonger avec nous dans ce dossier spécial, à vous informer, à vous préparer et à anticiper les opportunités qui se présentent.

Cordialement,

Karl Blackburn



**LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES POUR LEUR CONTRIBUTION
À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2024 :**



L'enquête de Gallagher révèle une augmentation de 3,8 % en moyenne pour le Québec, toujours supérieure à la tendance historique

Bien que l'IPC soit en baisse en 2023 (3,3 % en juillet), il reste supérieur à ce que nous avons connu au cours des 10 à 15 dernières années, et les projections salariales semblent en tenir compte. Les augmentations salariales sont inférieures à celles de l'année dernière, mais restent supérieures à ce que nous avons observées ces dernières années.

- Les budgets d'augmentation des salaires réels accordés en 2023 ont été en moyenne de **4,4 %** au Québec et de **4,3 %** au Canada.
- Les prévisions de budget d'augmentation des salaires 2024 sont, à la moyenne, légèrement inférieures, soit **3,8 %** tant au Québec qu'au Canada.
- Le budget moyen prévu pour 2024 se situe entre **2,8 %** et **4,5 %** selon les secteurs – le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques étant le plus généreux alors qu'à **2,8 %**, le secteur de l'administration publique prévoit le budget le plus faible de l'ensemble des secteurs d'activités. Par ailleurs, on constate une différence marquée pour les sociétés ayant des revenus de moins de 5 M\$ qui ont un budget de **4,5 %** et les sociétés ayant des revenus de plus de 5 G\$ qui ont le budget le plus faible à **3,3 %**.

Nos analyses des dernières années démontrent que les organisations ont eu tendance à prévoir des budgets plus conservateurs dans un contexte d'incertitude, mais que leurs budgets réels se sont révélés plus élevés dans les faits que leurs prévisions initiales.

AUTRES OBSERVATIONS

- **32 %** des organisations sondées prévoient un budget additionnel de **2,4 %** en moyenne pour reconnaître certains cas particuliers (employés à haut potentiel, employés en progression accélérée, employés occupant des emplois en situation de pénurie de main-d'œuvre, etc.); ce qui est similaire à 2023, mais plus élevé que les tendances pré-pandémiques qui se situaient entre **1,5 %** et **2 %**.
- Environ **10 %** des organisations prévoient geler leur structure en 2024. Les budgets d'ajustement de structure sont en moyenne de **3,1 %**, comparables à l'an dernier, une augmentation notable par rapport aux dernières années qui se situait autour de **2 %**.

- Les principaux facteurs ayant influencé la détermination des budgets d'augmentation cette année sont la compétitivité par rapport au marché (**73 %**), la capacité de payer des organisations (**70 %**) et l'évolution du coût de la vie (**67 %**).

PRATIQUES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION

- **65 %** des organisations offrent la rémunération variable à au moins une catégorie d'employés. Ce pourcentage augmente à **78 %** lorsqu'on considère uniquement les sociétés à but lucratif. Parmi ces organisations, **46 %** nous indiquent inclure une composante sur le rendement individuel dans la formule de bonification.
- Au cours des 12 derniers mois, près de la moitié des organisations ont eu recours à des programmes non monétaires comme le développement de carrière pour retenir les employés et aux primes de signature ou d'embauche pour attirer les talents.
- Peu d'organisations (**32 %**) indiquent avoir recours à des salaires hors échelles ou des échelles bonifiées (< **20 %**).

ÉQUITÉ SALARIALE

- De façon générale, l'équité salariale prend de plus en plus d'importance notamment en lien avec les stratégies en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) des entreprises. D'ailleurs, **31 %** des organisations nous indiquent se tourner vers des mesures et des pratiques qui vont au-delà des exigences législatives afin d'assurer la transparence, l'équité et un engagement global envers les employés dans ces domaines.

À PROPOS DE

Gallagher, autrefois PCI rémunération-conseil, propose une approche globale du bien-être organisationnel en intégrant : avantages sociaux, rémunération, retraite, gestion des talents et communication. Celle-ci permet d'aligner la stratégie RH d'une organisation sur ses objectifs d'affaires pour tous les types d'organisations, de la gouvernance et la haute direction à l'ensemble des employés. Nous sommes reconnus pour mener régulièrement des enquêtes sur mesure pour identifier les tendances significatives en matière de rémunération globale et en informer nos clients. De plus, nos bases de données, continuellement mises à jour, nous permettent de présenter un portrait rigoureux de la rémunération globale offerte sur le marché du travail.

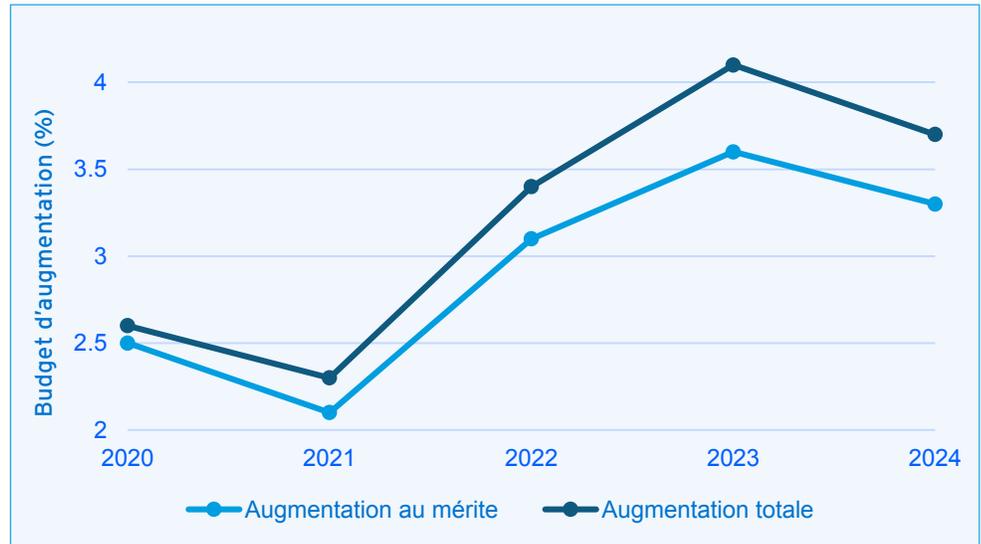
POUR PLUS D'INFORMATIONS

Evelyne Gaudreau
Conseillère, Rémunération globale
Gallagher
evelyne_gaudreau@ajg.com
www.ajg.com

À chaque année, Mercer mène une série d'enquêtes sur la planification de la rémunération au Canada en recueillant des données sur les budgets de rémunération. Ci-dessous sont présentés les résultats des augmentations réelles de 2023 (basé sur des données recueillies en mars 2023) ainsi que les augmentations prévues pour 2024 (basé sur des données budgétaires en date de septembre 2023).

AUGMENTATIONS RÉELLES ENQUÊTE DE MARS 2023

Malgré des conditions économiques difficiles, le marché du travail demeure résilient et les organisations poursuivent leurs investissements en matière de rémunération sur les segments de talents et les besoins critiques. Par contre, suite aux dépenses importantes offertes à des nouveaux employés et aux ajustements hors cycle généreux en 2022, la mise en place des mécanismes de gouvernance appropriés sera critique pour gérer les coûts et assurer l'équité interne.



AUGMENTATIONS PRÉVUES – ENQUÊTE DE SEPTEMBRE 2023

En ce qui concerne les prévisions pour 2024, **85 %** des participants (sur un total de 514 organisations) ont indiqué n'être qu'au stade préliminaire de leur planification de budget pour les augmentations salariales; seulement **3 %** ont indiqué que leur budget avait reçu l'approbation de leur équipe de direction / conseil d'administration tandis que **12 %** avaient déjà soumis leur budget pour approbation. Pratiquement aucun participant (**1 %**) prévoit geler les salaires en 2023 (seulement **7 %** des entreprises demeurent indécises). Les défis des organisations ayant des budgets d'augmentations salariales plus généreux que ceux de l'année précédente continuent d'être l'attraction, la rétention et l'inflation.

Pour les entreprises ayant indiqué un budget proposé d'augmentation au mérite, la moyenne pour tous les employés est de **3,3 %** (qu'on exclue ou non les zéros, c'est à dire, les gels des salaires). Les budgets globaux d'augmentation salariale, qui incluent les promotions et autres ajustements, étaient de **3,7 %** incluant les zéros (c. à d., gels des salaires).

Lorsque les zéros sont exclus, ce chiffre augmente légèrement à **3,8 %**.

Dans la Grande Région de Montréal, l'augmentation au mérite devrait être de **3,6 %** et le budget global d'augmentation salariale de **4,0 %**, sans indication de gel de salaire.

DERNIÈRES RÉFLEXIONS

Les données sur les augmentations salariales sont un outil essentiel pour les professionnels en ressources humaines et les organisations peuvent s'en servir pour demeurer compétitives. Toutefois, la résilience du marché du travail, les budgets de plus en plus restreints et les exigences législatives en matière d'équité et transparence obligent les entreprises, maintenant plus que jamais, à établir des fondations solides pour une prise de décisions en ligne avec la philosophie de rémunération, la proposition de valeur et la stratégie de différenciation. Les programmes optimisés en fonction des préférences et des coûts des employés sont le signe des temps.

À PROPOS DE

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 PLUS D'INFORMATIONS

Alexandra Da Silva
Conseillère en rémunération
Mercer
alexandra.da.silva@mercer.com
mercer.ca

ENQUÊTE DE NORMANDIN BEAUDRY

normandin
beaudry
noir sur blanc

Au cours de l'été 2023, près de **700 organisations** réparties à travers le Canada ont participé à la 13^e édition de *l'Enquête sur les augmentations salariales*.

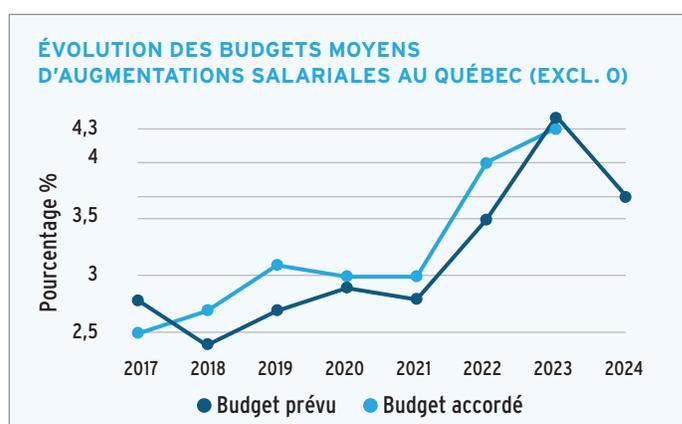
En réponse au contexte économique actuel (forte inflation) et aux conditions difficiles du marché de l'emploi (taux de chômage faible et pénurie de talents), les organisations gagneraient à gérer les salaires de façon proactive et stratégique. À la lumière des résultats de cette enquête, de votre profil de main-d'œuvre et de votre infrastructure de rémunération, commencez dès maintenant la planification des budgets.

Les résultats détaillés sont disponibles via notre [plateforme interactive](#).

- Seulement **1 %** des organisations ont effectué un gel salarial en 2023 et **2 %** prévoient de le faire pour 2024 : un pourcentage particulièrement faible, qui s'explique par le contexte actuel, car le pourcentage de gel salarial se situait habituellement entre **3** et **5 %** avant la pandémie.
- Les organisations continuent de s'adapter aux pressions du marché : les augmentations salariales moyennes accordées en 2023 au Canada ont atteint **4,1 %**, pour se situer entre les projections initiales de **3,8 %** et **4,2 %** (publiées respectivement en juillet 2022 et en février 2023).
- Près de la moitié des organisations canadiennes ont accordé un budget supplémentaire de **1,3 %** en moyenne en 2023. Pour 2024, les projections indiquent que **43 %** des organisations prévoient d'accorder un budget supplémentaire de **1 %** en moyenne.
- Pour 2024, les organisations des secteurs d'activité suivants se démarquent avec leurs budgets d'augmentations salariales prévus :

- Services professionnels, scientifiques et techniques : **3,9 %**
- Services immobiliers, de location et de location à bail : **3,9 %**
- Hautes technologies : **3,9 %**
- Pharmaceutique et biotechnologie : **3,8 %**
- Fabrication (biens durables) : **3,8 %**
- Services d'hébergement et de restauration : **3,7 %**

- L'augmentation moyenne des structures salariales accordée en 2023 au Canada s'établit à **3,4 %**, en excluant les organisations ayant décidé de geler leur structure salariale.



MOYENNE DES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE

PROVINCES	BUDGET TOTAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES ¹				AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE					
	N*	ACCORDÉ EN 2023		PRÉVU EN 2024		N*	ACCORDÉ EN 2023		PRÉVU EN 2024	
		EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS		EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS	EXCLUANT LES GELS	INCLUANT LES GELS
Québec	391	5,1 %	5,1 %	4,3 %	4,3 %	286	3,6 %	3,3 %	3,0 %	2,8 %
Ontario	267	4,5 %	4,5 %	3,9 %	3,8 %	175	3,3 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %
Colombie-Britannique	296	4,5 %	4,4 %	3,7 %	3,6 %	175	3,7 %	3,2 %	3,1 %	2,7 %
Alberta	201	4,3 %	4,2 %	3,7 %	3,6 %	119	3,2 %	2,7 %	2,8 %	2,4 %
Saskatchewan	84	4,1 %	4,0 %	3,5 %	3,5 %	56	3,0 %	2,6 %	2,8 %	2,5 %
Manitoba	96	4,3 %	4,3 %	3,7 %	3,7 %	61	3,0 %	2,5 %	2,9 %	2,5 %
Nouveau-Brunswick	90	4,4 %	4,4 %	3,8 %	3,8 %	60	3,0 %	2,7 %	2,9 %	2,6 %
Nouvelle-Écosse	93	4,5 %	4,5 %	3,9 %	3,9 %	65	3,1 %	2,7 %	2,8 %	2,5 %
Île-du-Prince-Édouard	32	4,3 %	4,1 %	3,5 %	3,5 %	25	2,9 %	2,7 %	2,9 %	2,7 %
Terre-Neuve-et-Labrador	59	4,2 %	4,2 %	3,7 %	3,7 %	43	2,9 %	2,7 %	3,6 %	3,5 %
Yukon	20	4,2 %	4,0 %	3,7 %	3,7 %	14	3,2 %	3,2 %	3,4 %	3,2 %
Nunavut	11	4,4 %	4,0 %	3,7 %	3,4 %	8	2,5 %	2,5 %	3,4 %	3,0 %
Territoires du Nord-Ouest	15	3,8 %	3,8 %	3,5 %	3,5 %	11	2,8 %	2,8 %	3,6 %	3,3 %
MOYENNE CANADIENNE²		4,6 %	4,5 %	3,9 %	3,8 %		3,4 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %

* N = nombre d'organisations

1- Est constitué du budget global et du budget supplémentaire | 2- Méthodologie : moyenne pondérée selon la population active par province

À PROPOS DE

Fondée en 1992, **Normandin Beaudry** est aujourd'hui reconnue à l'échelle canadienne pour la qualité de ses services-conseils dans toutes les sphères de la rémunération globale. De nos bureaux de Montréal, de Toronto et de Québec, près de 350 personnes unissent quotidiennement leur intelligence collective, leur audace d'explorer et la justesse de leur approche dans le but de générer performance humaine et financière auprès de notre clientèle.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Anna Potvin

Associée et cheffe de pratique, Rémunération

Normandin Beaudry

apotvin@normandin-beaudry.ca

normandin-beaudry.ca

Pour notre 41^e édition de l'enquête sur les prévisions salariales, **501 organisations** à travers le Canada provenant de toutes les industries et reflétant un large éventail de chiffres d'affaires y ont participé.

L'enquête annuelle de TELUS Santé sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de **3,64 %** en 2024, en excluant les gels salariaux, et de **3,56 %** en incluant ceux-ci. Les structures salariales, quant à elles, devraient augmenter de **3,01 %** en excluant les gels salariaux et de **2,76 %** lorsqu'ils sont inclus.

Les augmentations salariales moyennes prévues les plus élevées en 2024 au Canada, en excluant les gels, se retrouvent en Colombie-Britannique (**3,91 %**) et au Manitoba (**3,77 %**). Tandis que les augmentations les plus faibles se retrouvent au Nouveau-Brunswick (**3,33 %**) et en Alberta (**3,44 %**).

PRÉVISIONS MOYENNES LIÉES AUX AUGMENTATIONS SALARIALES ET DE STRUCTURES SALARIALES AU CANADA PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

SECTEURS D'ACTIVITÉ	AUGMENTATIONS MOYENNES PRÉVUES EN 2024			
	SALAIRE DE BASE (%)		STRUCTURES SALARIALES (%)	
	GELS INCLUS	GELS EXCLUS	GELS INCLUS	GELS EXCLUS
Prévisions générales	3,56%	3,64%	2,76%	3,01%
Construction	3,66%	3,66%	3,88%	3,88%
Services d'enseignement	3,16%	3,16%	2,80%	2,80%
Finance et assurances	3,84%	3,92%	2,47%	2,80%
Soins de santé et aide sociale	3,65%	3,65%	2,47%	2,82%
Biens industriels et produits chimiques	3,65%	3,50%	3,22%	3,43%
Gestion de sociétés et d'entreprises	4,40%	4,40%	3,17%	3,17%
Fabrication (biens de consommation durables)	3,46%	3,46%	2,79%	2,79%
Fabrication (biens de consommation non durables)	3,13%	3,37%	2,82%	2,82%
Exploitation minière et métaux primaires	3,58%	3,88%	3,05%	3,05%
Pétrolière et gaz	3,21%	3,21%	2,17%	2,17%
Haute technologie	3,85%	3,85%	3,38%	3,38%
Services professionnels	4,08%	4,19%	2,86%	3,22%
Administrations publiques	3,90%	3,90%	2,91%	3,10%
Services immobiliers, de location et de location à bail	3,86%	3,86%	3,10%	3,10%
Arts, loisirs, services d'hébergement, services de restauration, média et télécommunications	3,75%	3,75%	2,89%	3,12%
Services publics	3,30%	3,30%	3,00%	3,00%
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,67%	2,67%	N/D (Points de données insuffisants pour créer une moyenne)	
OBNL	2,87%	3,10%	2,40%	2,95%
Sciences de la vie	4,00%	4,00%	3,17%	3,17%
Commerce de détail	3,40%	3,40%	1,75%	2,39%
Transport et entreposage	3,43%	3,43%	2,86%	2,86%
Commerce de gros	3,06%	3,44%	3,43%	3,43%
Technologies de l'information	3,66%	3,66%	2,20%	2,75%

À PROPOS DE

TELUS Santé est un chef de file mondial en solutions de santé dans plus de 160 pays offrant des services cliniques, actuariels et administratifs et des solutions numériques innovantes qui lui permettent de contribuer à la santé et au bien-être des gens sur les plans physique, mental et financier.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Guylaine Béliveau CRHA, MBA
 Cheffe de pratique nationale,
 Services-conseils en rémunération
Guylaine.beliveau@telushealth.com
telushealth.com

Le **Sondage de 2023** sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs a été mené par WTW Data Services d'avril à juin 2023 auprès de **595 entreprises canadiennes** représentant tous les secteurs d'activité. Le rapport présente des données sur les augmentations de salaire en pourcentage des années passées et de l'année en cours, ainsi que des projections pour l'an prochain.

LES EMPLOYEURS CANADIENS PRÉVOIENT DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE 2024 EN LIGNE AVEC CELLES ACCORDÉES EN 2023

Les entreprises canadiennes ont l'intention de maintenir des augmentations généreuses l'an prochain malgré l'incertitude économique et une stabilisation de l'inflation.

Les répondants au sondage prévoient des augmentations salariales moyennes de **3,8 %** pour l'ensemble des employés.

En continuité avec 2023, nous notons encore une certaine demande de main-d'œuvre pour certains postes de travailleurs rémunérés à l'heure et de certains professionnels aux compétences rares.

HAUSSES PLUS ÉLEVÉES POUR LES TRAVAILLEURS AU RENDEMENT EXCEPTIONNEL

Le sondage nous apprend que les entreprises continuent de récompenser leurs meilleurs travailleurs en leur octroyant des augmentations beaucoup plus généreuses qu'aux autres. Les gestionnaires et les travailleurs professionnels les mieux cotés ont eu droit à des augmentations moyennes de **5,5 %** cette année, soit **50 %** de plus que les augmentations consenties aux employés ayant obtenu une cote moyenne.

La même tendance est observée chez les employés de soutien et les travailleurs rémunérés à l'heure.

AUGMENTATIONS SALARIALES PAR SECTEUR	MOYENNE DES AUGMENTATIONS PRÉVUES EN 2024			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS
NOMBRE DE RÉPONDANTS	595	593	457	411
TOUS EMPLOIS CONFONDUS	3,8 %	3,8 %	2,7 %	3,0 %
SECTEURS D'ACTIVITÉ				
Énergie, mines, pétrole et gaz	3,8 %	3,8 %	2,7 %	2,9 %
Fabrication	3,8 %	3,8 %	2,9 %	3,3 %
Transport et entreposage	4,0 %	4,0 %	2,3 %	--
Commerce de gros et de détail	3,7 %	3,7 %	2,8 %	2,9 %
Finance et assurances	3,7 %	3,7 %	2,5 %	2,7 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,9 %	3,9 %	2,6 %	3,0 %
Technologies de l'information et des communications	3,9 %	3,9 %	2,8 %	3,2 %
CATÉGORIE D'EMPLOI				
Haute direction, cadres supérieurs	3,6 %	3,7 %	2,5 %	3,0 %
Autres cadres et professionnels	3,7 %	3,7 %	2,7 %	2,9 %
Opérations et production	3,7 %	3,8 %	2,6 %	3,0 %
Soutien administratif et technique	3,7 %	3,7 %	2,6 %	2,9 %
NOMBRE D'EMPLOYÉS				
Moins de 300 employés	3,9 %	3,9 %	2,6 %	3,0 %
300 - 999 employés	3,8 %	3,8 %	2,7 %	2,9 %
1 000 - 4 999 employés	3,8 %	3,8 %	2,7 %	2,9 %
5 000 employés et plus	3,4 %	3,4 %	2,9 %	3,2 %

À PROPOS DE

WTW 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 WTW compte 45 000 employés dans plus de 140 pays et marchés.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

Stéphane Paré
 Directeur principal, Travail et rémunération
 WTW
stephane.pare@wtwco.com
wtwco.com



Conseil du patronat du Québec
1010, rue Sherbrooke Ouest, bur. 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514 288.5161
(Sans frais au Québec) : 1 877 288.5161
cpq.qc.ca

Les PRÉVISIONS SALARIALES 2024

Gallagher Mercer

REGROUPEMENT Loisir et Sport du Québec TELUS Santé wtw

normandin beaudry noir sur blanc

En collaboration avec plusieurs des meilleures firmes de consultation en rémunération au Québec, le CPQ a procédé au lancement de l'édition 2024 des prévisions salariales, lors d'une activité en visioconférence, le jeudi 28 septembre 2023.