

# PRÉVISIONS SALARIALES

## 2025

dossier spécial



# MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Comme plusieurs experts l'avaient prédit, un ralentissement économique se profile à l'horizon. Avec une succession de baisses de taux d'intérêt et une inflation qui se calme, le contexte économique a drastiquement changé en l'espace de quelques mois.

Le ralentissement graduel des activités et du carnet de commandes fait donc en sorte que la pénurie de main-d'œuvre baisse en intensité. Bien que le défi demeure présent dans plusieurs secteurs d'activités, il s'agit d'une première depuis la pandémie où les efforts de recrutement occupaient jadis toute la place. La pression à la hausse sur les salaires devrait donc toujours être d'actualité, mais dans une moins grande mesure. Tous ces facteurs exercent une influence sur les prévisions salariales de l'année à venir.

C'est pourquoi ce dossier s'avère aussi pertinent année après année. Nous nous appuyons sur l'expertise et les connaissances de partenaires de confiance qui vous offrent une analyse approfondie et des perspectives éclairantes. En se basant sur des données précieuses et détaillées, ces experts en matière de rémunération sont en mesure de vous fournir des informations de haute qualité pour guider vos décisions en 2025.

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 2025 :**



## Augmentations salariales 2025 : un retour aux tendances historiques

Les conditions économiques et du marché de l'emploi se stabilisent et cela se reflète dans les prévisions salariales des organisations. Les augmentations salariales se rapprochent davantage des niveaux observés avant la pandémie. Toutefois, les défis dus à l'attraction et la rétention en lien avec la démographie continueront à mettre une pression sur le marché de l'emploi pour les prochaines années. Voici les faits saillants de notre enquête annuelle qui compte plus de 500 organisations participantes.

Les principaux facteurs ayant influencé la détermination des budgets d'augmentation cette année sont la capacité de payer des organisations (**72 %**), la compétitivité par rapport au marché (**71 %**), et l'évolution du coût de la vie (**61 %**).

### AJUSTEMENT DES SALAIRES DES EMPLOYÉS ET STRUCTURES SALARIALES

Les budgets d'augmentation des salaires réels accordés en 2024 ont été en moyenne de **3,9 %** au Québec et au Canada. Les prévisions de budget d'augmentation des salaires 2025 sont, en moyenne, légèrement inférieures, soit **3,5 %** tant au Québec qu'au Canada.

Le budget moyen prévu pour 2025 se situe entre **2,8 %** et **3,8 %** selon les secteurs – le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et le secteur financier étant les plus généreux alors qu'à **2,8 %**, les secteurs de l'agriculture et des fondations prévoient le budget le plus faible de l'ensemble des secteurs d'activités.

Les budgets d'ajustement de structure sont en moyenne de **2,9 %** au Canada et **2,8 %** au Québec, comparables à l'an dernier, soit des budgets toujours élevés par rapport aux années pré-pandémie qui se situaient autour de **2 %**. Environ **19 %** des organisations prévoient geler leur structure en 2025 alors que **7 %** prévoient geler les salaires. Cela pourrait signifier que les organisations ressentent moins de pression pour attirer et fidéliser les employés, ou qu'elles estiment que leur structure est suffisamment compétitive.

Il est toujours important de prévoir un budget d'augmentation des salaires plus élevé que celui de la structure afin de permettre au positionnement salarial des employés de progresser en fonction de leur développement.

### BUDGET ADDITIONNEL

**34 %** des organisations sondées prévoient un budget additionnel de **2,1 %** 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 aux tendances pré-pandémiques qui se situaient entre **1,5 %** et **2 %**.

### À PROPOS DE

Gallagher 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 afin d'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.

### PRATIQUES POUR ATTIRER ET RETENIR

Au cours des 12 derniers mois, près de la moitié des organisations ont continué d'avoir recours à des programmes non monétaires comme le développement de carrière pour retenir les employés et pour attirer les talents. Ces programmes sont de plus en plus utilisés par rapport à 2023 (**31 %** des organisations en 2023, contre **44 %** en 2024 et **42 %** en 2025). En revanche, les paiements hors échelles sont en baisse si l'on compare les données de 2023 (**44 %**) avec celles de 2024 (**32 %**) et de 2025 (**35 %**).

### TRANSPARENCE SALARIALE

La transparence salariale prend de plus en plus d'importance dans les discussions au sein des organisations. Les organisations participantes ont indiqué souhaiter ultimement avoir une philosophie de rémunération globale établie et largement partagée avec les collaborateurs (**25 %**), vouloir partager les échelles salariales (**26 %**) ou vouloir avoir une discussion ouverte sur le positionnement du salarié dans son échelle (**29 %**). Cela représente le statu quo pour **50 %** des organisations alors qu'il s'agit d'un pas vers plus de transparence pour **42 %** d'entre elles.

### GESTION ET COMMUNICATION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Alors que la tendance vers la transparence salariale s'accroît, il devient d'autant plus essentiel de doter les gestionnaires des compétences nécessaires pour expliquer de manière autonome et efficace aux employés le « pourquoi » et le « comment » des programmes de rémunération.

**72 %** des organisations affirment que les gestionnaires sont responsables de communiquer la rémunération globale aux employés. De ce nombre, **73 %** affirment que les gestionnaires disposent des outils et ressources pour les aider à communiquer la rémunération aux employés. Les outils ou ressources dont disposent les gestionnaires sont typiquement l'accompagnement du département RH (**93 %**), des politiques organisationnelles et de la documentation (**75 %**). Très peu d'organisations (**32 %**) offrent de la formation spécifique à la rémunération.

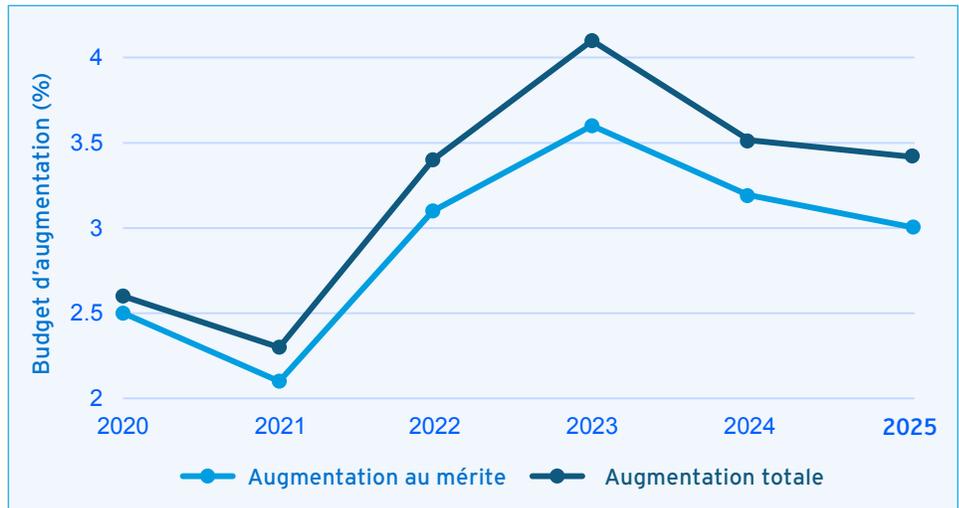
### POUR PLUS D'INFORMATIONS

**Evelyne Gaudreau**  
Conseillère principale,  
Rémunération globale  
Gallagher  
evelyne\_gaudreau@ajg.com  
[www.ajg.com](http://www.ajg.com)

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 2024 (basés sur des données recueillies en mars 2024) ainsi que les augmentations prévues pour 2025 (basés sur des données budgétaires en date de septembre 2024). Les résultats de l'enquête incluent les données fournies par 570 organisations canadiennes représentant 15 industries différentes qui varient considérablement en termes de taille, que ce soit en ce qui concerne les revenus ou le nombre d'employés.

### LE GRAPHIQUE CI-APRÈS PRÉSENTE LES AUGMENTATIONS AU MÉRITE ET LES AUGMENTATIONS TOTALES ENTRE 2020 ET 2025.

Prendre note que dans notre enquête, nous avons également observé qu'en moyenne, les structures salariales augmenteront de **2,6%** en 2025. À ce stade-ci, environ la moitié des organisations prévoient augmenter leurs structures salariales et un tiers des organisations n'ont pas encore pris de décision.



### AUGMENTATIONS PRÉVUES – ENQUÊTE DE SEPTEMBRE 2024

En ce qui concerne les prévisions pour 2025 au Canada, **91%** des participants (sur un total de 570 organisations) ont indiqué n'être qu'au stade préliminaire de leur planification de budget pour les augmentations salariales; seulement **2%** ont indiqué que leur budget avait reçu l'approbation de leur équipe de direction / conseil d'administration tandis que **7%** avaient déjà soumis leur budget pour approbation. Pratiquement aucun participant ne prévoit geler les salaires en 2024 (seulement **6%** 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 **3,0%** (incluant les zéros, c.-à-d., les gels des salaires) et de **3,2%** (excluant les zéros). Les budgets globaux d'augmentation salariale, qui incluent les promotions et autres ajustements, sont de **3,4%** incluant les zéros. Lorsque les zéros sont exclus, ce chiffre augmente légèrement à **3,6%**.

Au Québec, l'augmentation au mérite devrait être de **3,3%** et le budget global d'augmentation salariale de **3,6%**, 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.

### 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**

Pour notre 42<sup>e</sup> édition de l'enquête sur les prévisions salariales, **356 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 **3,45 %** en 2025, en excluant les gels salariaux, et de **3,44 %** en incluant ceux-ci. Les structures salariales, quant à elles, devraient augmenter de **2,72 %** en excluant les gels salariaux et de **2,44 %** lorsqu'ils sont inclus.

Les augmentations salariales moyennes prévues les plus élevées en 2025 au Canada, en excluant les gels, se retrouvent en Colombie-Britannique (**3,60 %**) et en Alberta (**3,54 %**), tandis que les augmentations les plus faibles se retrouvent en Nouvelle-Écosse (**2,94 %**) et en Saskatchewan (**3,07 %**).

Par secteurs d'activité, les prévisions moyennes liées aux augmentations salariales et de structures salariales au Canada sont les suivantes :

AUGMENTATION MOYENNE PRÉVUE EN 2025 AU CANADA – SECTEURS				
SECTEURS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE (%)		STRUCTURES SALARIALES (%)	
	GELS INCLUS	GELS EXCLUS	GELS INCLUS	GELS EXCLUS
<b>Prévisions générales</b>	<b>3,44 %</b>	<b>3,45 %</b>	<b>2,44 %</b>	<b>2,72 %</b>
Construction	4,13 %	4,13 %	2,67 %	2,91 %
Services d'enseignement	2,93 %	2,93 %	2,50 %	2,50 %
Finance et assurances	3,46 %	3,46 %	2,38 %	2,56 %
Soins de santé et aide sociale	2,92 %	2,92 %	2,21 %	2,58 %
Biens industriels et produits chimiques	3,31 %	3,31 %	2,27 %	2,96 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	3,90 %	3,90 %	2,75 %	2,75 %
Fabrication (biens de consommation durables)	3,08 %	3,08 %	2,63 %	2,63 %
Fabrication (biens de consommation non durables)	3,31 %	3,31 %	2,78 %	2,78 %
Exploitation minière, métaux primaires et foresterie	3,40 %	3,40 %	2,13 %	2,83 %
Pétrolière et gaz	3,83 %	3,83 %	3,05 %	3,05 %
Haute technologie	3,20 %	3,20 %	2,68 %	2,68 %
Services professionnels	3,57 %	3,57 %	2,70 %	2,95 %
Administrations publiques	2,75 %	2,75 %	*	*
Services immobiliers, de location et de location à bail	3,92 %	3,92 %	3,42 %	3,42 %
Arts, loisirs, services d'hébergement et services de restauration	3,39 %	3,39 %	2,68 %	2,68 %
Média et télécommunications	3,33 %	3,33 %	0,83 %	*
Services publics	3,24 %	3,24 %	1,86 %	2,17 %
OBNL	3,59 %	3,59 %	2,07 %	2,59 %
Sciences de la vie	3,48 %	3,48 %	1,35 %	*
Commerce de détail	3,06 %	3,50 %	2,94 %	2,94 %
Transport et entreposage	3,06 %	3,50 %	2,94 %	2,94 %
Commerce de gros	3,50 %	3,50 %	3,20 %	3,20 %
Technologies de l'information	3,04 %	3,04 %	2,48 %	2,48 %

## 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, ASC, C.Dir.  
Cheffe de pratique nationale,  
Services-conseils en rémunération  
Guylaine.beliveau@telushealth.com  
[telushealth.com](http://telushealth.com)

Le **Sondage de 2024** sur les prévisions salariales dans l'ensemble des secteurs a été mené par WTW Data Services d'avril à juin 2024 auprès de **1 032** 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 2025 LÉGÈREMENT INFÉRIEURES À CELLES ACCORDÉES EN 2024

Les entreprises canadiennes ont l'intention de donner des augmentations légèrement au-dessus de la moyenne historique malgré l'incertitude économique et une stabilisation de l'inflation.

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

En continuité avec 2023, nous notons encore une demande de main-d'œuvre pour certains postes de travailleurs rémunérés à l'heure et de 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 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 2025			
	SALAIRES		STRUCTURES	
	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS	INCLUANT GELS	EXCLUANT GELS
	TOUS EMPLOIS CONFONDUS			
	<b>3,3%</b>	<b>3,4%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,8%</b>
<b>SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>				
Agriculture et alimentation	3,4%	3,4%	3,1%	3,2%
Construction	3,6%	3,6%	2,7%	2,8%
Énergie et ressources naturelles	3,5%	3,5%	2,7%	2,8%
Institutions financières	3,1%	3,1%	2,7%	2,7%
Manufacturier	3,4%	3,6%	2,9%	2,9%
Pharmaceutique	3,5%	3,5%	3,4%	3,4%
Commerce de détail et distribution	3,4%	3,4%	2,4%	2,8%
Technologies de l'information et des communications	3,3%	3,3%	3,0%	3,1%
<b>CATÉGORIE D'EMPLOI</b>				
Haute direction, cadres supérieurs	3,2%	3,3%	2,2%	2,7%
Autres cadres et professionnels	3,3%	3,4%	2,6%	2,7%
Opérations et production	3,3%	3,4%	2,6%	2,7%
Soutien administratif et technique	3,1%	3,5%	2,6%	2,8%
<b>NOMBRE D'EMPLOYÉS</b>				
Moins de 300 employés	3,4%	3,4%	2,8%	3,1%
300 - 999 employés	3,4%	3,4%	2,4%	2,7%
1 000 - 4 999 employés	3,2%	3,2%	2,9%	2,7%
5 000 employés et plus	3,2%	3,2%	2,8%	2,3%

### 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

**Louis-Philippe Beaupré**

Directeur, Travail et rémunération

WTW

[louis-philippe.beaupre@wtwco.com](mailto:louis-philippe.beaupre@wtwco.com)

[wtwco.com](http://wtwco.com)



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

Téléphone : 514 288.5161  
ou 1 877 288.5161  
cpq.qc.ca



En collaboration avec plusieurs des meilleures firmes de consultation en rémunération au Québec, le CPQ a procédé au lancement de l'édition 2025 des prévisions salariales, lors d'une activité en visioconférence, le 20 septembre 2024.