



**PRÉVISIONS**  
*dossier spécial*  
**SALARIALES**  
**2020**



## MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Le phénomène de la rareté de main-d'œuvre, qui caractérise le paysage du marché du travail au Québec depuis quelques années déjà, entraîne plusieurs défis importants pour les employeurs. Les entreprises doivent se démarquer si elles veulent attirer et retenir les talents qui répondent à leurs besoins. Pour ce faire, elles doivent être en mesure d'offrir, entre autres, une rémunération adéquate.

Le *Dossier spécial sur les prévisions salariales* permet aux employeurs de connaître les principales tendances salariales pour l'année à venir. Fruit d'une collaboration avec des firmes renommées de consultation en ressources humaines, ce dossier comprend également un aperçu de l'enquête sur les augmentations salariales dans les organismes sans but lucratif.

En un coup d'œil, ce dossier vous donne accès à des prévisions d'experts afin de planifier de façon efficace votre stratégie de rémunération. À la lumière de ces informations, vous pourrez notamment :

- Comparer les augmentations salariales que vous projetez pour votre entreprise à celles prévues dans votre propre secteur;
- Évaluer les augmentations des salaires et les rajustements d'échelles salariales de vos différentes catégories d'emploi;
- Connaître les écarts de croissance des salaires entre les différentes provinces.

Nous tenons à remercier nos partenaires et à les féliciter pour ce travail rigoureux qui fait chaque année de ce dossier un document de référence pour les professionnels en ressources humaines ainsi que pour les gestionnaires de tout le Québec.

Bonne lecture!

Yves-Thomas Dorval  
Président et chef de la direction

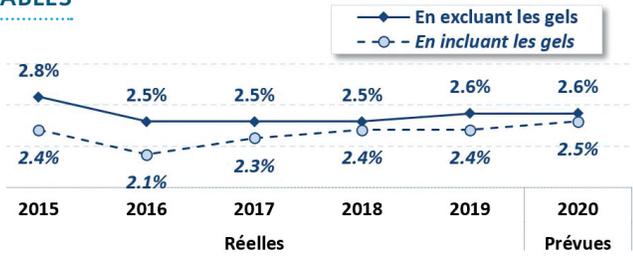
LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES  
POUR LEUR CONTRIBUTION À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2020 :



## LES PRÉVISIONS D'AUGMENTATIONS SALARIALES DEMEURENT STABLES

Les employeurs canadiens ont fixé leur budget d'augmentation au mérite à 2,6 % en 2020, soit une augmentation identique à ce qui a été octroyé en 2019, alors que les employeurs cherchent à définir leur proposition de valeur aux employés. Cette augmentation de 2,6 % (excluant les gels) demeurera stable en 2020 selon l'Enquête 2019-2020 de Mercer sur la planification de la rémunération du personnel non syndiqué au Canada. Les données ont été recueillies en mai et en juin 2019 auprès de plus de 650 organisations canadiennes.

Avant 2019, les budgets d'augmentation au mérite s'étaient maintenus à 2,5 % au cours des trois années précédentes.



## PRÉVISIONS SUPÉRIEURES DANS LES SECTEURS LES PLUS RECHERCHÉS

Les pourcentages globaux de cette année ne reflètent pas les écarts considérables qui existent selon les secteurs. En fait, les secteurs les plus recherchés, comme les technologies, ont choisi d'accorder un demi-point de pourcentage de plus (3,2 %) aux augmentations au mérite, démontrant une concurrence plus féroce pour attirer les meilleurs talents. Excluant l'impact des gels des salaires, les augmentations salariales réelles et projetées varient de 2,8 % à 3,0 % pour les secteurs des mines et métaux, des sciences de la vie et des hautes technologies.

Secteur	2019	2020
Haute technologie	3,2 %	3,0 %
Sciences de la vie	2,7 %	2,8 %
Mines et métaux	2,7 %	2,8 %
Services (autres que financiers)	2,7 %	2,7 %
Biens de consommation	2,6 %	2,5 %
Fabrication	2,5 %	2,6 %
Énergie	2,5 %	2,5 %
Services financiers	2,5 %	2,5 %
Commerce de détail et de gros	2,5 %	2,5 %
Assurance	2,5 %	2,5 %

## LES ORGANISATIONS CONTINUENT D'INVESTIR DANS LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

Une grande majorité d'organisations continuent d'investir dans les augmentations de salaire – seulement 6 % d'entre elles indiquent avoir imposé un gel de salaire aux cadres en 2019 (par rapport à 6,6 % des répondants à l'enquête en 2018), et seulement 4,8 % indiquent avoir imposé un gel de salaire aux non-cadres (par rapport à 4,6 % en 2018).

## PLUSIEURS ORGANISATIONS ÉTABLISSENT UN BUDGET DISTINCT POUR LES PROMOTIONS ET DIFFÉRENCIENT LES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS LES PLUS PERFORMANTS

41 % des organisations établissent un budget distinct pour les augmentations liées aux promotions, comme ce fut le cas l'année dernière. Le budget moyen des augmentations liées aux promotions représentait 1,1 % de la masse salariale en 2019. De plus, les employés les plus performants ont obtenu 1,85 fois l'augmentation de salaire d'un employé ayant un rendement moyen.

Cote de rendement	% de la main-d'œuvre	Augmentation moyenne octroyée en 2019
Très élevé	7 %	5,0 %
Élevé	25 %	3,8 %
Moyen	58 %	2,7 %
Faible	8 %	1,1 %
Très faible	2 %	0,1 %

## DES PRÉVISIONS GÉNÉRALEMENT UNIFORMES DANS TOUT LE CANADA

Exclusion faite de l'incidence des gels de salaires, les augmentations de salaire prévues en 2020 se chiffrent entre 2,5 % et 2,6 % dans l'ensemble des provinces. Aux États-Unis, les prévisions d'augmentations salariales s'établissent à 3,0 %.

## RAJUSTEMENT DES STRUCTURES SALARIALES

Les rajustements des structures salariales en 2019 ont été de 2,2 % et il est prévu qu'elles augmentent de 2,3 % en 2020.

## CONCLUSION :

*Il est essentiel de bien jouer la carte de la rémunération globale dans votre proposition de valeur aux employés. Lorsque vous utilisez la bonne stratégie de rémunération, cela favorise la fidélisation des employés et la constitution d'une main-d'œuvre prospère.*

## À PROPOS DE

Mercer offre des services-conseils et des solutions axées sur la technologie qui aident les organisations à répondre aux besoins changeants de leur main-d'œuvre dans les domaines Santé, Avoirs et Carrière. 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 est de 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 :

**Luc Lapalme, MBA**  
 Conseiller principal  
 Tél. : 514 841-2742  
 luc.lapalme@mercer.com  
 1981, avenue McGill College, bur. 800  
 Montréal (Québec) H3A 3T5  
**mercer.ca**  
**Twitter: @MercerCanada**

L'enquête annuelle de Morneau Shepell sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de 2,7 % en 2020. Cette moyenne exclut les gels salariaux, qui sont anticipés par 1 % des participants seulement alors que leur incidence en 2019 atteint 7 %. 506 organisations ont participé à l'enquête. Environ 30 % témoignent d'un chiffre d'affaires de moins de 50 millions de \$ et 20 % de plus d'un milliard de \$.

Les anticipations d'augmentations salariales les plus élevées en 2020 au Canada sont prévues par les répondants du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et par ceux du secteur des administrations publiques, avec des hausses moyennes anticipées atteignant respectivement 3,3 et 3 %. Les plus faibles sont prévues par les répondants du secteur des arts, spectacles et loisirs à 2,4 % en moyenne. Par ailleurs, des structures salariales sont utilisées par 3 participants sur 4 aux fins de gestion des salaires d'employés non syndiqués.

Les différences d'augmentation salariale prévues entre régions d'opération ou catégories de chiffre d'affaires au Canada sont négligeables. Par secteurs d'activités, les prévisions moyennes d'augmentation salariale au Québec sont les suivantes :

Augmentations prévues des salaires de base en 2020	Structures salariales		Salaires payés
	Gels inclus	Gels exclus	
Prévisions générales	1,9 %	2,2 %	2,7 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1,6 %	2,1 %	2,2 %
Énergie, mines, pétrole et gaz	2,0 %	2,3 %	2,6 %
Fabrication	2,1 %	2,2 %	2,5 %
Services publics	1,3 %	1,7 %	2,6 %
Transport et entreposage	2,2 %	2,7 %	2,6 %
Commerce de gros et de détail	2,2 %	2,3 %	2,8 %
Arts, spectacles et loisirs	1,9 %	2,3 %	2,4 %
Finance et assurances	1,8 %	2,0 %	2,6 %
Soins de santé et assistance sociale	1,8 %	2,1 %	2,7 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	2,0 %	2,2 %	3,3 %
Administrations publiques	2,4 %	2,4 %	3,0 %
Autres secteurs de services incluant la construction	1,7 %	2,0 %	2,8 %

Les différences de prévisions moyennes d'augmentation de salaire entre catégories témoins d'emploi sont négligeables. En matière de primes cibles annuelles de rémunération variable en espèces, ces différences deviennent tangibles pour les employés admissibles.

Primes cibles moyennes de rémunération variable en espèces prévues au Québec en 2020	Pourcentage du salaire	
	de :	à :
Catégories témoins d'emploi		
Haute direction	31	55
Cadres	13	25
Professionnels	9	16
Personnel technique et administratif	5	10
Personnel d'opération et de production	5	9

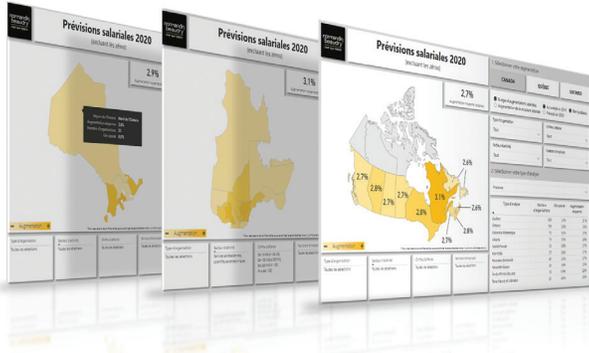
## À PROPOS DE

*Morneau Shepell est le principal fournisseur de services de gestion des ressources humaines axés sur la technologie, qui adopte une approche intégrée du mieux-être grâce à sa plateforme infonuagique. Nous cherchons à offrir à nos clients tout ce dont ils ont besoin pour 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 et d'assurance collective, 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. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI).*

## POUR PLUS D'INFORMATIONS :

**Michel Dubé, Ph.D.**  
 Directeur, services-conseils/  
 Principal  
 Tél. : 514-392-7802  
 mdube@morneaushepell.com  
 Tour de la Bourse – Place Victoria  
 800, rue du Square-Victoria  
 bur. 4000 C.P. 211  
 Montréal, QC H4Z 0A4  
[morneaushepell.com](http://morneaushepell.com)

À l'été 2019, 413 organisations représentant plus d'un million d'employés à travers le Canada ont participé à la 9<sup>e</sup> édition de l'enquête sur les augmentations salariales.



Pour présenter des résultats précis, nous vous proposons une nouvelle plateforme interactive utilisant la puissante technologie PowerBI.

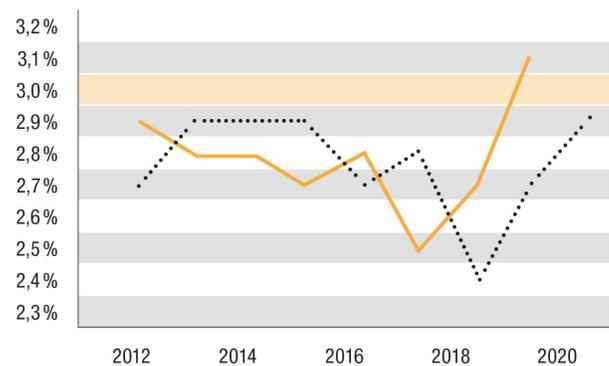
Ce nouvel outil permet de croiser et analyser les données selon six segments d'analyses :

- Province
- Région
- Chiffre d'affaires
- Secteur d'activité
- Type d'organisation
- Nombre d'employés

Tous les détails de l'enquête sont disponibles sur le : <https://www.normandin-beaudry.ca/previsions-salariales-2020/>

- Pour la première fois depuis 2009, les budgets accordés au Québec atteignent la barre du 3 %.
- Quant aux prévisions salariales pour 2020, le Québec et l'Alberta affichent le plus grand optimisme avec des budgets prévus de 2,9 %, tandis que l'Ontario projette une augmentation de 2,8 %.
- Alors que la moyenne nationale tous secteurs confondus est de 2,7 %, la pression inflationniste se fait particulièrement ressentir dans les sous-secteurs du jeu électronique et des effets visuels (4,4 %), du service-conseil en TI (3,2 %), des éditeurs de logiciels (3,2 %), et du commerce électronique (3,2 %).
- Les entreprises de moins de 100 employés prévoient aussi des budgets d'augmentations salariales plus élevés que la moyenne nationale avec des augmentations moyennes de 3,1 %.

## ÉVOLUTION DES BUDGETS D'AUGMENTATIONS SALARIALES AU QUÉBEC



## MOYENNE DES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE (EXCLUANT LES GELS)

PROVINCE	n	Budget global d'augmentations salariales			Augmentation de la structure salariale			
		Prévu 2019 (1)	Accordé 2019	Prévu 2020	n	Prévue 2019(1)	Accordée 2019	Prévue 2020
Québec	339	2,7 %	3,1 %	2,9 %	236	2,1 %	2,3 %	2,3 %
Ontario	130	2,6 %	2,8 %	2,8 %	85	1,9 %	2,3 %	2,3 %
Colombie-Britannique	72	2,5 %	2,7 %	2,7 %	48	1,9 %	2,2 %	2,2 %
Alberta	73	2,6 %	2,8 %	2,9 %	43	1,9 %	2,2 %	2,1 %
Saskatchewan	32	2,5 %	2,7 %	2,7 %	18	1,8 %	1,9 %	2,1 %
Manitoba	37	2,5 %	2,7 %	2,6 %	20	1,8 %	2,1 %	2,1 %
Nouveau-Brunswick	42	2,5 %	2,7 %	2,7 %	31	1,8 %	2,1 %	2,2 %
Nouvelle-Écosse	38	2,4 %	2,8 %	2,8 %	23	1,8 %	2,1 %	2,0 %
Île-du-Prince-Édouard	18	2,4 %	2,6 %	2,7 %	12	1,9 %	1,9 %	2,0 %
Terre-Neuve-et-Labrador	23	2,5 %	2,6 %	2,7 %	13	1,9 %	1,8 %	2,1 %
<b>MOYENNE CANADIENNE</b>		<b>2,5 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,7 %</b>		<b>1,9 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>2,1 %</b>

(1) Données tirées de la 8<sup>e</sup> édition de l'enquête sur les augmentations salariales.

## À PROPOS DE

Fondée en 1992, Normandin Beaudry est aujourd'hui un joueur de premier plan dans l'univers de la consultation. De ses bureaux de Montréal, de Toronto et de Québec, elle génère performance humaine et financière chez ses clients par l'excellence de ses spécialistes animés par la rémunération globale. Plus de 250 employés servent la clientèle pancanadienne de Normandin Beaudry en offrant des services-conseils dans huit champs d'expertise : retraite et épargne, administration des régimes de retraite, gestion d'actifs, assurance collective, rémunération, santé, performance et communication.

## POUR PLUS D'INFORMATIONS :

**Anna Potvin**  
Conseillère principale, rémunération  
Tel : 514 285-1122, poste 624  
apotvin@normandin-beaudry.ca  
[normandin-beaudry.ca](http://normandin-beaudry.ca)

Un nouveau sondage mené par Willis Towers Watson révèle que les employeurs canadiens envisagent de maintenir la barre des augmentations en 2020. Le sondage mené auprès de 384 entreprises a aussi révélé que les employeurs continuent de récompenser leurs employés au rendement supérieur en leur accordant des augmentations sensiblement plus élevées afin de fidéliser ces employés et de réaffirmer leur engagement à offrir une rémunération fondée sur le rendement. Les employeurs revoient également leur manière de gérer des enveloppes salariales limitées. Encore cette année, bien que les entreprises prévoient des hausses pour 2020, la manière et le moment où ils les versent varient considérablement.

## POINTS SAILLANTS

Le rapport canadien sur les prévisions salariales démontre que les augmentations des budgets salariaux de 2019 ont été légèrement plus élevées que les prévisions. Les prévisions salariales pour le Canada dans son ensemble et par groupe d'employés, y compris les budgets nuls, sont présentées dans le tableau ci-dessous. Notons que les prévisions pour 2020 sont généralement légèrement inférieures aux augmentations réelles de 2019.

GROUPE D'EMPLOYÉS	Augmentation du budget salarial (% moyen)			Augmentation de la structure salariale (% moyen)		
	2019 (prévue)	2019 (actuelle)	2020 (prévue)	2019 (prévue)	2019 (actuelle)	2020 (prévue)
Cadres supérieurs	2,5 %	2,6 %	2,4 %	1,5 %	1,4 %	1,5 %
Superviseurs / Gestionnaires	2,7 %	2,8 %	2,7 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Professionnels	2,7 %	2,8 %	2,7 %	1,5 %	1,5 %	1,6 %
Personnel de soutien technique et administratif	2,7 %	2,7 %	2,7 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Personnel de production / opérations	2,4 %	2,3 %	2,3 %	1,6 %	1,5 %	1,5 %

Environ 94 % des organisations prévoient accorder des augmentations du salaire de base à certains groupes d'employés ou à l'ensemble des employés en 2020, comparativement à 96 % en 2019.

Si nous excluons les organisations qui prévoient un gel des salaires en 2020, les employés peuvent s'attendre à une hausse de leur salaire de base comparable à celles accordées cette année, soit de 2,9 %. Pour le rehaussement des structures, si nous excluons les organisations qui prévoient un gel de la structure, le rehaussement est de l'ordre de 2,1 %.

Pour le Québec, nous notons que les prévisions sont comparables aux données nationales.

En ce qui a trait au budget de boni, le niveau de paiement budgétisé devrait être maintenu par rapport à 2019.

## À PROPOS DE

*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. 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 PLUS D'INFORMATIONS :

**Lucille Raikes**  
 lucille.raikes@willistowerswatson.com  
**Joel Ducharme**  
 joel.ducharme@willistowerswatson.com  
 1800, ave McGill College, 22e étage  
 Montréal, (Qc) H3A 3J6  
 willistowerswatson.com

# ENQUÊTE DU CENTRE QUÉBÉCOIS DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS



Les informations qui suivent sont tirées du Rapport de l'Enquête CARHAO 2019 sur les pratiques et la rémunération des OSBL du Québec. Des résultats complets seront présentés cet automne lors du lancement de la plate-forme RH interactive du Centre québécois de services aux associations (CQSA)\*.

## FAITS SAILLANTS

Les augmentations salariales, prévues pour 2020 par les dirigeants d'OSBL québécois interrogés cet été, sont similaires à celles accordées pour l'année en cours. Ainsi, l'enquête annuelle révèle que les organismes prévoient un accroissement de leur masse salariale globale estimée à 2,4 % pour l'année 2020. En moyenne, ce budget global est identique aux augmentations accordées en 2019 par les organismes (2,35 %).

L'augmentation des structures salariales non-syndiquées, quant à elle, est estimée en moyenne à 2,2%, (2,1% pour les organismes syndiqués). 2019 a marqué un tournant pour 18% des OSBL qui ont fait des rajustements de plus de 4% à leur masse salariale; l'année 2020 s'annonce comme une année de stabilisation.

## AUGMENTATIONS INFÉRIEURES EN 2020

Les répondants ont indiqué cet été que l'augmentation salariale prévue pour les employés non-cadres est de 2,2 % pour 2020. D'autre part, l'augmentation de la rémunération globale (incluant les bonis de performance) des cadres se situerait l'an prochain à 2,4 %. Ces pourcentages d'augmentation pour 2020 sont assez semblables à ceux observés en 2019 pour les cadres et les non-cadres. (Tableau 2)

D'autre part, nous observons que le budget d'opération des organismes, est le facteur qui a eu le plus d'influence sur l'augmentation salariale en 2019. Ce facteur est le miroir de toutes les ressources disponibles d'un OSBL; ainsi les OSBL ayant un budget de moins de 500 000 \$ ont offert des augmentations limitées à 2,3 % et continueront dans la même veine en 2020. Les OSBL de taille moyenne ont pu offrir environ 2,5 % en 2019, mais prévoient réduire les augmentations à 2,4 % en 2020. Les OSBL de plus de 2 M\$ ont accordé une augmentation salariale d'un peu moins de 2,3 % en 2019 et prévoient des augmentations plus restreintes en 2020. (Tableau 3)

## UNE ANNÉE D'AJUSTEMENTS POUR FAVORISER LA RÉTENTION

Nos dernières études ont révélé une période d'ajustements importants pour le milieu associatif. Au cours des dernières années, les OSBL avaient senti une forte pression pour le recrutement et la rétention du personnel. Ainsi, en 2019, 2 participants sur 10 à notre enquête ont accordé des rajustements de rémunération de 4 % et plus pour compétitionner dans le marché des talents. Notre enquête estivale confirme cette tendance observée depuis 36 mois. Cette année encore, nous observons que les organismes ont versé une masse salariale identique à celle de 2018. Cet accroissement est essentiellement une réaction financière à une pénurie élargie de main-d'œuvre.

## UNE PETITE PAUSE EN 2020?

Pour l'année 2020, les perspectives incertaines de financement malgré un contexte économique favorable incitent à la prudence. Certains OSBL souhaiteraient aussi s'accorder une petite pause en limitant ou saupoudrant les augmentations à un minimum acceptable.

*\*L'Enquête CARHAO 2019 sur les pratiques et la rémunération des OSBL du Québec est une nouvelle étude réalisée par CARHAO en collaboration avec le CQSA et la firme DUPUIS. CARHAO a une portée plus grande que les 1500 abonnés du CQSA et utilise aussi les médias sociaux pour rejoindre une plus vaste audience. Toujours en mode innovation, le CQSA s'appuie sur CARHAO pour prendre le relais de son étude salariale réalisée depuis 2009 et proposer une expérience interactive unique.*

*En 2019, environ 400 organismes de toutes tailles, secteurs, envergure, et de partout au Québec ont partagé électroniquement de l'information sur les pratiques RH et la rémunération globale de leur organisation. L'enquête 2019 sert de tremplin à CARHAO, un outil interactif complet qui permettra aux OSBL d'établir des descriptions de poste précises, d'afficher les postes à pourvoir et de comparer les pratiques RH et la rémunération de leurs employés en fonction des données OSBL et du marché de l'emploi en général.*

## À PROPOS DE

Le Centre québécois de services aux associations, une initiative du RLSQ est un organisme privé, non-gouvernemental qui offre des services administratifs, techniques et professionnels. Ses services (assurances, juridiques, gestion financière, imprimerie, informatique, ressources humaines, rémunération, téléphonie, achats regroupés, voyages, consultation et formation) sont utilisés directement par 700 OSBL-membres et indirectement par 10,000 organismes au Québec.

Masse salariale de l'OSBL	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2019	Prévue pour 2020
Budget global	2,35 %	2,4 %
Budget des structures salariales	2,1 %	2,2 %

Par type de poste	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2019	Prévue pour 2020
Cadres	2,8 %	2,4 %
Non-cadres	2,3 %	2,2 %

Budget d'opération	Augmentation (excluant les gels)	
	Accordée en 2019	Prévue pour 2020
Moins de 500,000 \$	2,3 %	2,3 %
500 k\$ à 1 M\$	2,5 %	2,4 %
1 M\$ à 2 M\$	2,6 %	2,4 %
2 M\$ à 5 M\$	2,3 %	2,3 %
Plus de 5 M\$	2,1 %	1,8 %

## POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Jean-François Beauregard  
Directeur, Développement des affaires  
Tél. : 514 252-3112  
jfbeauregard@loisirsport.qc.ca  
4545, ave Pierre-De Coubertin Montréal (Qc) H1V 0B2  
loisirsport.qc.ca



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](http://cpq.qc.ca)

