

dossier spécial



PRÉVISIONS

SALARIALES

**2021**



## MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

La pandémie de la COVID-19 qui frappe le monde a engendré de lourdes conséquences humaines et économiques pour le Québec. Alors que nous sommes au cœur d'une seconde vague, les autorités gouvernementales sont à pied d'œuvre dans la mise en place de mesures pour rassurer la population et soutenir la relance.

Pour les employeurs, ces défis historiques s'ajoutent au vieillissement démographique, à la transformation technologique ainsi qu'au phénomène de rareté de main-d'œuvre qui existaient avant la pandémie. Car ce n'est pas parce que le taux de chômage a augmenté significativement depuis notre exercice de l'an dernier que de ce côté, tous les secteurs et toutes les fonctions sont en mesure de trouver la main-d'œuvre qualifiée parmi celle qui est disponible. C'est dans ce contexte de pertes de repères que les employeurs du Québec doivent plus que jamais offrir des conditions de travail facilitant le recrutement et la rétention de leurs talents.

Le *Dossier spécial sur les prévisions salariales* du CPQ est un rendez-vous annuel permettant aux employeurs de connaître les principales tendances salariales pour l'année à venir. Dans le présent contexte de crise sanitaire, sociale et économique, sa pertinence est décuplée.

Avec la contribution essentielle de nos partenaires, le CPQ vous donne accès à des prévisions d'experts qui faciliteront la mise en place de votre stratégie de rémunération qui tient compte à la fois du secteur d'activité que des catégories d'emploi.

Nous sommes fiers de partager largement cet outil rigoureux, documenté et soutenu par nos experts en rémunération. Nous espérons que les employeurs, les professionnels en ressources humaines et tous les gestionnaires y trouveront une riche source d'informations en ces temps incertains.

Cordialement,

*Karl Blackburn*

### LE CPQ REMERCIE LES FIRMES PARTICIPANTES POUR LEUR CONTRIBUTION À LA PRÉPARATION DES PRÉVISIONS SALARIALES 2021 :



# ENQUÊTE DE MERCER



## UNE PÉRIODE D'INCERTITUDE SANS PRÉCÉDENT

Les organisations continuent à réfléchir aux décisions liées à la rémunération en ce qui concerne le rendement pour l'année 2020, les budgets d'augmentation de salaire pour 2021 et la définition des objectifs de rendement pour 2021.

Comme indiqué au graphique 1, la grande majorité des organisations ont vécu des difficultés financières (c.-à-d. inférieures au budget initial), étant ainsi poussées à prendre des décisions difficiles tout au long de l'année. Les secteurs de l'énergie et du commerce de détail ont été les plus durement touchés.



## AJUSTEMENT DES SALAIRES EN 2020

La majorité des organisations (77 %) ont terminé leur processus budgétaire pour 2020 avant la pandémie. Parmi les autres entreprises, un gel salarial a été effectué pour environ une organisation sur dix. Dans l'ensemble, les augmentations au mérite réelles pour 2020 sont légèrement inférieures à ce qui était précédemment prévu, comme illustré au graphique 2.

Nous continuons d'observer que la plupart des entreprises ont une structure salariale traditionnelle qu'elles ajustent chaque année. Bien qu'il y ait une certaine variation entre les industries, l'ajustement de la structure salariale moyenne nationale était de 2,2 %.

## PRÉVISION D'AUGMENTATIONS SALARIALES EN 2021

Au cours d'une année typique, Mercer recueille les données sur la planification de la rémunération, incluant les prévisions d'augmentation pour 2021. À la fin du mois d'août de cette année, 89 % des organisations ont indiqué qu'elles n'avaient pas encore établi leur budget 2021. À ce titre, et afin de fournir des données fiables, Mercer a reporté la date de lancement de son enquête au 23 septembre 2020, qui révélera les résultats le 9 octobre 2020.

Un aperçu préliminaire de l'échantillon de données actuelles révèle les observations suivantes :

- 50 % des entreprises ont déterminé leurs budgets d'augmentation salariale de 2021 - de l'ordre de 2,0 % à 2,5 % (moyenne de 2,4 %)
- 40 % des entreprises sont encore incertaines
- 5 % effectueront un gel salarial en 2021
- 5 % n'auront pas de cycle d'augmentations au mérite en 2021, mais envisagent des augmentations individuelles ponctuelles.

## RÉMUNÉRATION VARIABLE EN 2020 ET 2021

En ce qui concerne les versements de bonis en 2020 pour les résultats de 2019, la majorité des organisations (76 %) ont indiqué avoir versé des bonis comme prévu, sans réduction.

Cependant, il y a beaucoup d'incertitude en ce qui concerne les versements des bonis relatifs au rendement de l'année 2020. Pour de nombreuses organisations, la discrétion sera appliquée. D'autres organisations (près de la moitié) n'apporteront aucun changement à leur formule de bonification ou à leurs mesures de rendement.

## PLANIFIER POUR 2021

Alors que nous nous attendons à ce que les organisations en croissance aient des budgets d'augmentation salariale plus agressifs pour 2021, peut-être de l'ordre de 3,0 % à 3,5 %, la plupart des organisations continuent d'être confrontées à des difficultés financières et doivent maintenir des protocoles de réduction des coûts. Cependant, les entreprises peuvent envisager de fournir des augmentations ciblées ou d'autres formes de récompenses pour les rôles critiques et les hauts performeurs. Toutes les organisations, qu'elles soient en difficulté, stables ou en croissance, doivent appliquer une combinaison d'économie et d'empathie lors de la conception de leur stratégie de rémunération globale.



## À PROPOS DE

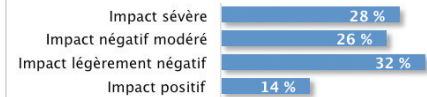
*Mercer façonne un brillant avenir en transformant le monde du travail, en redéfinissant les perspectives de retraite et de placement et en optimisant la santé et le bien-être de tous. La Société compte plus de 25 000 employés répartis dans 44 pays et elle exerce ses activités dans plus de 130 pays. 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.*



INVENTER L'AVENIR, AUJOURD'HUI

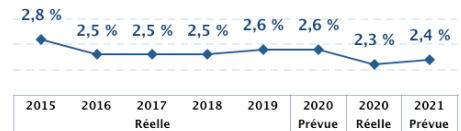
Graphique 1

### Impact financier COVID-19 – Prévalence



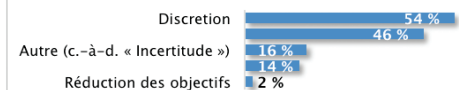
Graphique 2

### Budget d'augmentation salariale au mérite



Graphique 3

### Décisions liées au boni pour l'année 2020



## POUR PLUS D'INFORMATIONS :

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

# ENQUÊTE DE MORNEAU SHEPELL



Pour notre 38<sup>e</sup> édition de l'enquête sur les prévisions salariales, **889** 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 **Morneau Shepell** sur les prévisions salariales au Canada indique que les employés non syndiqués pourraient obtenir une augmentation salariale moyenne de 2,5 % en 2021, en excluant les gels salariaux, et de 1,9 % en incluant ceux-ci. Il est à noter qu'en 2020, 36% des organisations ont gelé les salaires comparativement à une prévision de 2%. Pour 2021, 13% des organisations prévoient geler les salaires. Cependant, ajoutons qu'à l'heure actuelle, 46% des organisations sont indécises quant à la possibilité d'augmenter ou de geler les salaires pour 2021. Lors de notre enquête de l'an dernier, l'augmentation moyenne prévue des salaires de 2020 était de 2,7 %. Dans les faits, les augmentations salariales ont été de 2,6 % (excluant les gels) et de 1,6 % (incluant les gels).

Les augmentations salariales moyennes les plus élevées en 2021 au Canada, en excluant les gels, sont de 2,8 % (services professionnels) et de 3 % (Services administratifs, services de soutien, Services de gestion des déchets et services d'assainissement). Les plus faibles sont de 1,8 % (Services d'enseignement et des Soins de santé et assistance sociale).

Par ailleurs, 78 % des organisations utilisent une structure salariale aux fins de la gestion des salaires d'employés non syndiqués. Les différences d'augmentation salariales prévues entre les régions sont peu significatives. Par secteurs d'activités, les prévisions moyennes liées aux augmentations salariales et de structures salariales au Canada sont les suivantes :

AUGMENTATIONS MOYENNES PRÉVUES EN 2021	STRUCTURES SALARIALES		SALAIRE DE BASE	
	GELS INCLUS	GELS EXCLUS	GELS INCLUS	GELS EXCLUS
Prévisions générales	1,5	2,1	1,9	2,5
Construction	2,0	2,3	1,8	2,4
Services d'enseignement	0,8	1,6	0,8	1,8
Finance et assurances	1,3	1,8	2,2	2,5
Soins de santé et assistance sociale	1,2	1,8	1,2	1,8
Information et culture	1,6	2,1	2,0	2,6
Gestion de sociétés et d'entreprises	1,2	1,8	0,6	2,5
Fabrication	1,7	2,3	2,1	2,6
Exploitation minière, pétrolière et gazière	1,7	2,1	1,8	2,7
Autres services (sauf les administrations publiques)	1,4	2,2	1,8	2,5
Services professionnels, scientifiques et techniques	1,6	2,2	2,2	2,8
Administrations publiques	1,5	1,8	1,8	2,3
Services immobiliers, de location et de location à bail	1,6	2,2	2,0	2,4
Hébergement et services de restauration	1,6	2,0	1,3	2,3
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1,5	1,5	3,0	3,0
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2,0	2,3	2,0	2,4
Arts, spectacles et loisirs	1,2	2,4	0,8	2,4
Commerce de détail	1,1	1,9	1,5	2,2
Transport et entreposage	1,8	2,2	2,0	2,5
Services publics	1,7	2,0	2,4	2,6
Commerce de gros	1,7	2,1	2,2	2,4

Il est à noter que plus de 40 % des organisations ont annulé ou repoussé l'octroi de boni en 2020.



## À PROPOS DE

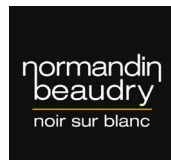
**Morneau Shepell** est un fournisseur de services de gestion des ressources humaines axés sur la technologie, qui adopte une approche intégrée du mieux-être des employés grâce à sa plateforme infonuagique. Nous cherchons à offrir à nos clients des solutions de calibre mondial afin de favoriser le mieux-être 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, les services en actuariat et en placements et les services-conseils en rémunération globale. **Morneau Shepell inc** est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI).



## POUR PLUS D'INFORMATIONS :

**Guylaine Béliveau**  
 Tél. : 514 289-7206  
 Cell : 514 442-8672  
 gbeliveau@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)

# ENQUÊTE DE NORMANDIN BEAUDRY



À l'été 2020, 446 organisations réparties à travers le Canada ont participé à la 10<sup>e</sup> édition de l'enquête sur les augmentations salariales.

Personnalisez vos analyses selon sept segments :

- Province
- Région
- Type d'organisation
- Chiffre d'affaires
- Secteur d'activité
- Nombre d'employés
- Impact de la crise

Tous les détails de l'enquête sont disponibles sur le : <https://bit.ly/3k5K1hi>

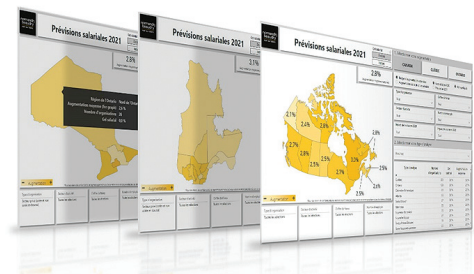
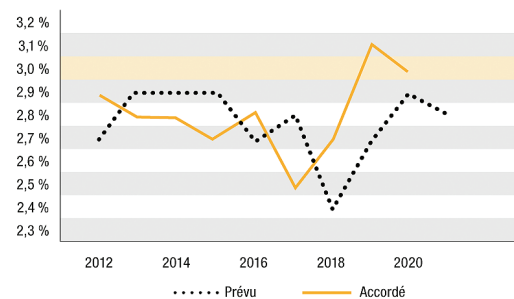


FIGURE 1 : ÉVOLUTION DES BUDGETS D'AUGMENTATIONS SALARIALES AU QUÉBEC (EXCL. 0)



- Le ralentissement économique à la fin du premier trimestre a provoqué une onde de choc sur les prévisions d'augmentations salariales. Le pourcentage d'organisations prévoyant un gel de salaires en 2020 se situe à plus de 20 %, comparativement à un modeste 3 % l'an dernier.
- Pour une seconde année consécutive, le budget moyen au Québec, en excluant les gels, se trouve supérieur ou égal à la barre du 3 %.
- Plusieurs organisations avaient déjà enclenché ou terminé leur processus de révision salariale à la fin du premier trimestre, influençant à la hausse les budgets observés.
- La moyenne canadienne des augmentations des structures salariales accordées en 2020 s'établit à 2,2 %, en excluant les organisations ayant décidé de ne pas bouger leur structure salariale. En les incluant, la moyenne diminue à 1,4 %.



## MOYENNE DES AUGMENTATIONS POUR LES EMPLOYÉS NON SYNDIQUÉS PAR PROVINCE

PROVINCES	n*	BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS SALARIALES				n*	AUGMENTATION DE LA STRUCTURE SALARIALE			
		Accordé 2020		Prévu 2021			Accordé 2020		Prévu 2021	
		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	348	3,0 %	2,3 %	2,8 %	2,5 %	283	2,4 %	1,8 %	2,2 %	1,8 %
Ontario	185	2,7 %	1,9 %	2,7 %	2,4 %	153	2,2 %	1,4 %	2,0 %	1,5 %
Colombie-Britannique	97	2,7 %	1,9 %	2,6 %	2,3 %	82	2,2 %	1,4 %	2,0 %	1,5 %
Alberta	86	2,8 %	1,9 %	2,7 %	2,4 %	72	2,1 %	1,3 %	1,9 %	1,3 %
Saskatchewan	42	2,5 %	1,6 %	2,6 %	2,3 %	39	1,9 %	1,0 %	1,8 %	1,1 %
Manitoba	51	2,5 %	1,6 %	2,5 %	2,0 %	43	1,9 %	1,1 %	1,9 %	1,2 %
Nouveau-Brunswick	52	2,5 %	1,6 %	2,5 %	2,1 %	49	2,0 %	1,2 %	1,9 %	1,2 %
Nouvelle-Écosse	58	2,6 %	1,7 %	2,5 %	2,2 %	49	2,1 %	1,3 %	1,9 %	1,3 %
Île-du-Prince-Édouard	19	2,5 %	1,4 %	2,5 %	1,8 %	16	2,0 %	1,1 %	1,8 %	0,8 %
Terre-Neuve-et-Labrador	34	2,8 %	1,6 %	2,6 %	2,0 %	29	2,0 %	1,0 %	1,7 %	0,8 %
Yukon	11	2,1 %	1,0 %	---	1,4 %	10	---	0,3 %	---	0,5 %
Nunavut	5	2,8 %	1,7 %	---	---	5	---	0,8 %	---	---
Territoires du Nord-Ouest	10	2,4 %	1,7 %	2,7 %	2,7 %	8	1,7 %	0,6 %	---	1,3 %
<b>Moyenne canadienne <sup>1</sup></b>		<b>2,8 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,4 %</b>		<b>2,3 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>1,5 %</b>

<sup>1</sup> Nouvelle méthodologie – Moyenne pondérée selon la population active par province; \* n = nombre d'organisations



### 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  
Tél : 514 285-1122, poste 624  
apotvin@normandin-beaudry.ca  
[normandin-beaudry.ca](http://normandin-beaudry.ca)

# ENQUÊTE DU CENTRE QUÉBÉCOIS DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS



Les informations qui suivent sont tirées de deux sondages internes auprès du réseau de nos membres (avril et septembre 2020) ainsi que du Rapport de l'Enquête CARHAO 2019/2020 sur les pratiques et la rémunération des OSBL du Québec\*.



## FAITS SAILLANTS : FACTEURS EXOGÈNES ET GELS

La pandémie de l'année 2020 a fragilisé tout le secteur OSBL au Québec. Ainsi, le tiers des répondants de nos récents sondages (33,5 %) ont indiqué privilégier un gel de la masse salariale pour l'année 2021.

Dans l'ensemble, 11,5 % des organismes indiquent qu'ils appliqueront un ajustement salarial basé sur l'inflation pour maintenir le pouvoir d'achat de leurs employés; 42 % des OSBL ont déjà diminué le nombre d'heures travaillées ou prévoient le faire; 28 % des organismes ont réduit la rémunération d'une partie de leurs employés et finalement 1,1 % des dirigeants ayant participé au sondage de septembre indiquent qu'ils effectueront des diminutions généralisées de salaires. La conjoncture, l'arrêt des activités et la recherche de solutions pour la relance sont les principaux indices d'une situation difficile. Après une période plus faste en 2018 et 2019, les directions d'organismes interrogés à la rentrée de septembre 2020 se disent préoccupées par le financement de leurs activités. Au point où 38 % des dirigeants indiquent maintenant que leur organisme n'a pas les liquidités suffisantes pour survivre plus de 7 à 15 mois; déjà, la survie de près de 5% des OSBL est fortement compromise à court terme malgré l'annonce d'une prolongation de la Subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC) jusqu'au printemps 2021.

Dans ce contexte sans précédent, les organismes qui verseront une augmentation salariale à leurs employés seront prudents. En moyenne, ils accorderont une **augmentation salariale de 2,1 % pour 2021**. Répartie par type d'emploi, l'augmentation moyenne prévue est de 2,1 % pour les non-cadres et de 2,2 % pour les cadres d'organismes.

## INQUIÉTUDES ET CHIFFRES EN ORDRE DISPERSÉ

Contrairement aux analyses des années précédentes, il est extrêmement difficile de dégager des tendances en augmentation salariale des structures ou de réajustement salarial tenant compte de facteurs tels le budget de fonctionnement, la taille ou le secteur d'activité d'un OSBL. Les données recueillies en avril et en septembre révèlent que les dirigeants sont TRÈS INQUIETS de la situation financière de leur organisme.

Les ressources financières disponibles sont directement attaquées : 61% des OSBL prévoient un déficit en 2020 et 20% atteindront un équilibre budgétaire uniquement après avoir pris des mesures importantes (mise à la retraite, attrition, coupe dans les heures travaillées ou même diminution salariale).

En effet, ce sont les paramètres principaux des organismes qui sont attaqués :

- 75,2 % des organismes ont diminué ou arrêté leurs activités, réduisant les revenus escomptés;
- 64,2 % des OSBL ayant des membres prévoient une diminution des adhésions pour 2021;
- 45,1 % des organismes prévoient une diminution du bénévolat, une ressource essentielle à leur fonctionnement.

L'inquiétude actuelle se traduira par une grande prudence budgétaire. Cette contraction des dépenses limitera la marge de manœuvre des organismes.

\*L'Enquête CARHAO sur les pratiques et la rémunération des OSBL du Québec est une étude où, environ 450 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. Lancée récemment, l'application CARHAO est un outil dynamique permettant aux OSBL d'établir des descriptions de poste, d'afficher des postes à pourvoir et de comparer la rémunération de leurs employés en fonction des données OSBL ou du marché de l'emploi



## 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.



REGROUPEMENT  
Loisir et Sport  
du Québec



CENTRE  
québécois de services  
aux associations  
Une initiative du RLSQ

## TABLEAU :

Nous avons évoqué que le tiers des organismes ont indiqué vouloir geler les salaires de leurs employés. Le tableau suivant présente deux informations; *En italique*, le pourcentage d'organismes prévoyant un gel, par type d'employé; À la droite, le pourcentage moyen prévu par les OSBL qui verseront des augmentations salariales.

AUGMENTATION PRÉVUE PAR LES OSBL QUI EN VERSERONT		
Par type de poste	% organismes prévoyant un GEL pour 2021	Prévue pour 2021
Cadres	34,5 %	2,2 %
Non-cadres	37,1 %	2,1 %

## GEL BRUSQUE APRÈS QUELQUES ANNÉES D'AJUSTEMENTS

Nos dernières études avaient révélé une période importante d'ajustements salariaux pour le milieu associatif. Depuis 2018, les OSBL avaient fait des rajustements de rémunération d'environ 4 % à 6 % pour compétitionner sur le marché des talents. Cet accroissement était essentiellement une réaction financière à une pénurie élargie de main-d'œuvre. Pour l'année 2020, certains OSBL avaient déjà limité ou saupoudré les augmentations à un minimum acceptable. La situation actuelle nous fait réaliser à quel point les organismes réagissent aux facteurs économiques exogènes. En quelques mois, ils sont passés du rattrapage salarial à l'urgence de la survie.



## 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)

