

normandin  
beaudry

noir sur blanc

# Enquête québécoise sur les augmentations salariales

2015 - 16

*Des prévisions d'augmentations salariales de 2,7 % en 2016. Profiter de la prochaine augmentation salariale pour encourager l'épargne retraite? Pourquoi pas!*

**Cinquième édition – Septembre 2015**

#### À PROPOS DE CE DOCUMENT

Ce rapport présente les résultats complets de la cinquième édition de l'enquête sur les augmentations salariales. Vous y trouverez des données segmentées ainsi qu'une analyse approfondie des experts en rémunération de Normandin Beaudry.

À propos de cette enquête.....	4
<b>Faits saillants .....</b>	<b>5</b>
Les budgets moyens d'augmentations salariales pour 2016 .....	6
Perspectives économiques qui incitent à la prudence pour 2016 .....	8
Taille des organisations et budgets d'augmentations salariales, un lien à faire? ....	9
Différences entre les secteurs d'activités .....	10
Différences régionales .....	11
Différences canadiennes .....	12
Régimes de retraite et augmentation salariale .....	13
<b>Résultats détaillés.....</b>	<b>15</b>
Selon la région.....	16
Selon le nombre d'employés.....	17
Selon le chiffre d'affaires/budget d'exploitation annuel au Québec .....	18
Selon le secteur d'activité .....	19
Selon le type d'organisation .....	20
<b>Questions thématiques.....</b>	<b>21</b>
Moment privilégié pour déterminer le budget et les augmentations salariales.....	22
Portrait des organisations participantes .....	26
À l'an prochain pour la sixième enquête! .....	29

## **GÉNÉRER PERFORMANCE HUMAINE ET FINANCIÈRE COMMENCE PAR UN BUDGET D'AUGMENTATIONS SALARIALES COMPÉTITIF**

Au cours de l'été 2015, Normandin Beaudry a invité les organisations à participer à la cinquième édition de l'Enquête québécoise sur les augmentations salariales.

Ce sont 160 organisations représentant plus de 440 000 employés qui ont répondu à notre appel, permettant d'établir une base de données fiable et riche en information. Les données recueillies ont été analysées par les experts en rémunération de Normandin Beaudry. Ceux-ci en dégagent les tendances du marché du travail et présentent les prévisions salariales pour 2016 selon les réalités économiques particulières du Québec.

Nous sommes persuadés que les résultats de cette enquête fourniront aux décideurs des organisations québécoises des données pointues, reflétant les réalités de leur marché de référence spécifique, qu'il soit sectoriel, géographique ou lié à la taille de l'organisation.

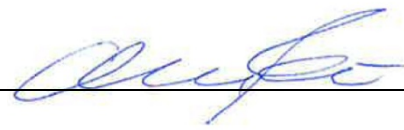
Nouveauté pour cette édition, une section présentant les résultats canadiens a été ajoutée. Une cinquantaine d'organisations québécoises ayant des activités pancanadiennes ont partagé leurs prévisions salariales pour chacune des provinces nous permettant de présenter des observations sur les provinces canadiennes.

Bonne lecture!



---

**Philip Longpré, B. Sc. Act., CEBS, CRHA**  
Conseiller principal, Rémunération



---

**Anna Potvin, M. Sc, CRHA**  
Conseillère, Rémunération

Pour obtenir des renseignements complémentaires au sujet de cette enquête et de ses résultats, communiquez avec Philip Longpré, Conseiller principal, Rémunération, chez Normandin Beaudry  
514 285-1122 poste 240, [plongpre@normandin-beaudry.ca](mailto:plongpre@normandin-beaudry.ca).

# Faits saillants

## LES BUDGETS MOYENS D'AUGMENTATIONS SALARIALES POUR 2016 (excluant le personnel syndiqué)

<b>G</b> Budget global	<b>=</b>	<b>1</b> Budget général / économique	<b>et</b>	<b>2</b> Budget lié au rendement	<b>et</b>	<b>3</b> Autres
<p><b>Définition</b></p> <p>Correspond au pourcentage de la masse salariale consacré à l'ensemble des augmentations salariales incluant les augmentations salariales générales/économiques et les augmentations liées au rendement. Ce budget exclut les augmentations liées aux promotions.</p> <p><b>Utilité</b></p> <p>Il vise à encadrer les matrices d'augmentations et à servir de cadre de référence lors des échanges qui portent sur les révisions salariales annuelles.</p> <p><b>Calcul</b></p> $= \frac{\text{Total des augmentations salariales (1+2+3)}}{\text{Masse salariale}}$		<p>Correspond au pourcentage de la masse salariale consacré aux augmentations salariales liées au coût de la vie et accordées à tous les employés, sans tenir compte de leur rendement.</p> <p>Il sert principalement à maintenir le pouvoir d'achat des employés face aux augmentations liées au coût de la vie.</p> <p>Total des augmentations générales/économiques (1)</p> $= \frac{\text{Masse salariale}}$		<p>Correspond au pourcentage de la masse salariale consacré aux augmentations salariales liées au rendement individuel.</p> <p>Il sert à reconnaître la performance individuelle et l'appréciation de la maîtrise de l'emploi.</p> <p>Total des augmentations liées au rendement (2)</p> $= \frac{\text{Masse salariale}}$		<p>Correspond au pourcentage de la masse salariale consacré aux augmentations salariales qui ne sont ni liées au coût de la vie, ni au rendement de l'employé.</p> <p>Ce budget peut, entre autres, servir à allouer des augmentations discrétionnaires, permettre un rattrapage salarial par rapport au marché, ou reconnaître l'obtention d'une certification ou d'un titre professionnel.</p> <p>Total des autres augmentations (3)</p> $= \frac{\text{Masse salariale}}$

### S

#### Augmentation de la structure salariale

<b>Définition</b>	Représente le pourcentage d'augmentation du salaire cible de la structure salariale par rapport à la situation précédente.
<b>Utilité</b>	Maintenir la compétitivité de la structure salariale par rapport au marché.
<b>Calcul</b>	$= \frac{\text{Salaire cible}}{\text{Salaire cible précédent}} - 1$

Le budget global d'augmentations salariales est estimé à 2,7 % en moyenne pour 2016, ce qui représente une diminution de 0,2 % par rapport à la hausse prévue des deux dernières années.

Également, le budget de 2,7 % finalement accordé pour 2015 représente une baisse par rapport au budget de 2,9 % prévu l'an dernier à pareille date.

<b>G</b>	<b>Budget global</b>	=	<b>1</b>	<b>Budget général / économique</b>	et	<b>2</b>	<b>Budget lié au rendement</b>	et	<b>3</b>	<b>Autres</b>
	Accordé 2015	<b>Prévu 2016</b>	Accordé 2015	<b>Prévu 2016</b>		Accordé 2015	<b>Prévu 2016</b>		Accordé 2015	<b>Prévu 2016</b>
<b>Province entière</b>	2,7 %	<b>2,7 %</b>	1,9 %	<b>1,9 %</b>		1,6 %	<b>1,6 %</b>		0,4 %	<b>0,3 %</b>

Note méthodologique : Cette formule, bien que mathématiquement applicable dans chaque organisation (c.-à-d.  $G = 1 + 2 + 3$ ), ne s'additionne pas au niveau global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des composantes budgétaires ou par des politiques et pratiques d'augmentations salariales variant par catégorie d'emplois dans l'établissement du budget global pour certaines organisations.

Même scénario pour les augmentations de structure salariale, puisque les entreprises prévoient une augmentation de 1,8 % en moyenne pour 2016, soit une diminution de 0,2 % par rapport aux trois dernières années afin de préserver une marge de manœuvre pour reconnaître les employés les plus performants.

## S

### Augmentation moyenne de la structure salariale

	Accordé 2015	<b>Prévu 2016</b>
<b>Province entière</b>	1,9 %	<b>1,8 %</b>

## PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES QUI INCITENT À LA PRUDENCE POUR 2016

Les perspectives économiques incertaines pour 2016 et le contexte de contraction économique incitent les organisations à la prudence. Les budgets d'augmentations accordés pour 2015 sont en moyenne inférieurs de 0,2 % aux prévisions de l'an passé.

<i>Province entière</i>	Prévu	Accordé	Écart
<b>2011</b>	--	<b>2,6 %</b>	--
<b>2012</b>	2,7 %	<b>2,9 %</b>	+ 0,2 %
<b>2013</b>	2,9 %	<b>2,8 %</b>	- 0,1 %
<b>2014</b>	2,9 %	<b>2,8 %</b>	- 0,1 %
<b>2015</b>	2,9 %	<b>2,7%</b>	- 0,2 %

**G**

### Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)

	Tous *	Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
Accordées 2015	2,7 %	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
<b>Prévues 2016</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,4 %</b>

\* Moyenne excluant le personnel syndiqué

Note méthodologique : Le budget global moyen des catégories d'emplois ne s'additionne pas au niveau global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois ou par des politiques et pratiques d'augmentations salariales variant par catégorie d'emplois pour certaines organisations.

**G**

### Budget global moyen d'augmentations salariales pour les syndiqués

	Accordé 2015	Prévu 2016
<b>Province entière</b>	2,3 %	<b>2,2 %</b>



## TAILLE DES ORGANISATIONS ET BUDGETS D'AUGMENTATIONS SALARIALES, UN LIEN À FAIRE?

### — Le chiffre d'affaires et le nombre d'employés

Cette année encore, les petites organisations se démarquent du reste du marché en prévoyant des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale.

On remarque que ce sont les grandes organisations qui sont les plus prudentes avec des prévisions inférieures à la moyenne québécoise. Peu importe la taille des organisations, les prévisions pour 2016 sont alignées avec les augmentations accordées en 2015.

### — Des écarts entre les prévisions 2014 et les budgets accordés en 2015

En plus d'être les plus prudentes pour 2016, les grandes organisations ont accordé des augmentations salariales en 2015 inférieures à ce qu'elles prévoyaient à pareille date l'an dernier.

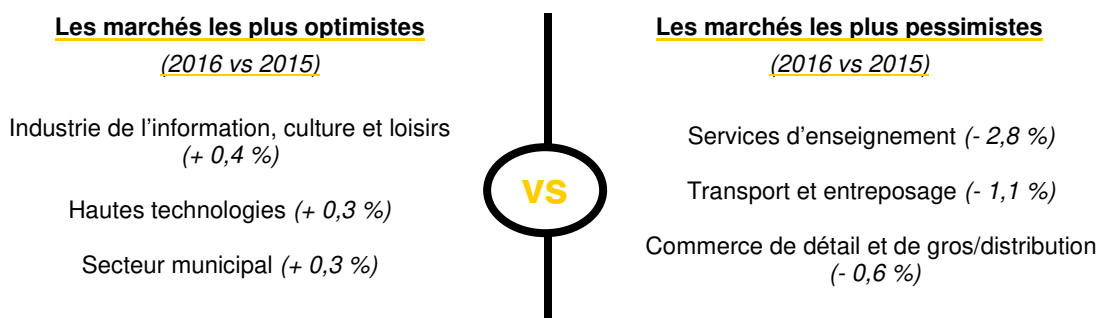
	Prévu 2016	Prévu 2015	Accordé 2015	Écart
<b>Petites organisations</b>				
Moins de 100 employés	<b>3,1 %</b>	3,0 %	3,0 %	=
Moins de 50 M\$	<b>2,8 %</b>	2,6 %	2,7 %	+ 0,1 %
<b>Moyennes organisations</b>				
De 100 à moins de 500 employés	<b>2,5 %</b>	2,6 %	2,7 %	+ 0,1 %
De 50 M\$ à 100 M\$	<b>2,7 %</b>	2,7 %	2,7 %	=
<b>Grandes organisations</b>				
Plus de 500 employés	<b>2,6 %</b>	3,0 %	2,5 %	- 0,5 %
Plus de 100 M\$	<b>2,6 %</b>	3,0 %	2,6 %	- 0,4 %

## DIFFÉRENCES ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITÉS

Certains secteurs d'activité se démarquent en proposant des budgets d'augmentations salariales supérieurs à la moyenne provinciale, notamment les secteurs de la fabrication de biens durables (3,0 %), des hautes technologies (3,3 %), l'industrie de l'information culture et loisirs (3,1 %), le secteur municipal (2,9 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (2,9 %).

À l'inverse, certains secteurs se trouvent significativement inférieurs à la moyenne provinciale, c'est le cas des secteurs du transport et de l'entreposage (1,5 %) et des services d'enseignement (1,4 %). À noter que le secteur de l'enseignement était le plus généreux l'an dernier avec des prévisions de l'ordre de 4,2 % pour 2015. Toutefois, ce sont finalement des budgets moyens de 2,0 % qui ont été accordés en 2015 dans ce secteur.

Nous mesurons le niveau d'optimisme des organisations participantes en fonction de l'écart entre la prévision salariale de l'an dernier et celle de cette année. Les organisations qui prévoient augmenter le plus leur budget d'augmentations salariales par rapport à l'an dernier figurent comme étant les plus optimistes. L'an dernier c'est l'industrie du commerce de détails et gros/distribution qui était le secteur le plus optimiste (*écart de +0,3 %*), alors qu'il se retrouve parmi les pessimistes cette année avec un écart de -0,6 %.



*Note : Seuls les secteurs, pour lesquels un nombre de 5 observations ou plus étaient disponibles, ont été considérés pour établir ce classement.*

### — Baisse des budgets pour la Capitale-Nationale

Pour la première fois depuis cinq ans, les organisations de la Capitale-Nationale prévoient des augmentations salariales inférieures aux organisations de Montréal. Cette différence est plus marquée pour le personnel technique, administratif et d'opérations. C'est pour cette dernière catégorie que le budget prévu est le plus bas (2,0 %).

Pourtant la Capitale-Nationale frôle le plein emploi et continue de maintenir un taux de chômage beaucoup plus bas qu'à Montréal. Cette baisse, au niveau des prévisions salariales, peut s'expliquer en partie par la place qu'occupe le secteur public et parapublic dans cette région et par le fait les augmentations salariales dans ce secteur sont plus limitées que dans le secteur privé en cette période de restriction budgétaire.

Taux de chômage 2015*			Global	Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
<i>Montréal</i>	<b>11 %</b>	Accordé 2015	2,7 %	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
		<b>Prévu 2016</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,5 %</b>
<i>Capitale-Nationale</i>	<b>4,2 %</b>	Accordé 2015	2,8 %	3,0 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
		<b>Prévu 2016</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,0 %</b>

(\*) Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, adaptée par l'Institut de la statistique du Québec. Moyennes mobiles de 3 mois au mois de juillet 2015

### — Les organisations québécoises avec des activités pancanadiennes sous la moyenne au Québec

Les organisations québécoises avec des activités pancanadiennes (n=45) prévoient accorder en moyennes des pourcentages d'augmentation inférieurs au Québec (2,6 %). Ces organisations ont, pour la plupart, des budgets stables à travers les provinces. Il n'est donc pas étonnant que les pourcentages présentés au tableau suivant soient similaires d'une province à l'autre, puisque les politiques salariales sont généralement uniformes dans les organisations, peu importe la province d'emploi. Voici quelques observations tirées de l'échantillon :

- 68 % des organisations ont accordé des budgets d'augmentations salariales équivalents à travers les provinces en 2015.
- 90 % des organisations ont accordé le même pourcentage d'augmentation de la structure salariale en 2015 et 98 % prévoient faire de même en 2016

#### Budget global moyen d'augmentations salariales des organisations québécoises avec des activités pancanadiennes

Province	n	Augmentation moyenne de la structure salariale		Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)	
		Accordé 2015	Prévu 2016	Accordé 2015	Prévu 2016
Québec	45	1,8 %	<b>1,7 %</b>	2,5 %	<b>2,6 %</b>
Colombie-Britannique	22	1,8 %	<b>2,0 %</b>	2,4 %	<b>2,7 %</b>
Alberta	22	1,9 %	<b>1,8 %</b>	2,4 %	<b>2,5 %</b>
Saskatchewan	16	1,8 %	<b>1,8 %</b>	2,3 %	<b>2,5 %</b>
Manitoba	19	1,9 %	<b>1,8 %</b>	2,4 %	<b>2,6 %</b>
Ontario	43	1,8 %	<b>1,8 %</b>	2,6 %	<b>2,5 %</b>
Terre-Neuve	15	1,7 %	<b>1,8 %</b>	2,4 %	<b>2,5 %</b>
Nouveau-Brunswick	17	1,6 %	<b>1,6 %</b>	2,2 %	<b>2,3 %</b>
Nouvelle-Écosse	20	1,6 %	<b>1,8 %</b>	2,3 %	<b>2,4 %</b>
Île-du-Prince-Édouard	12	1,7 %	<b>1,6 %</b>	2,3 %	<b>2,3 %</b>

## RÉGIMES DE RETRAITE ET AUGMENTATION SALARIALE, UNE COMBINAISON GAGNANTE!

Comme chaque année, l'enquête québécoise sur les augmentations salariales aborde un élément de la rémunération globale afin de soulever des enjeux ou des tendances. Cette année, notre analyse a porté sur les régimes de retraite.

### Les régimes sont en place

89 % des organisations sondées offrent un régime de retraite à leurs employés. D'ailleurs, avec l'avènement des RVER, toutes les entreprises qui comptent au moins 5 employés seront dorénavant tenues d'offrir un régime de retraite à leurs employés. Les régimes à prestations déterminées sont encore présents dans environ le tiers des organisations, alors que les régimes d'épargne (REER/ RPDB et cotisations déterminées) sont offerts dans plus de la moitié des entreprises sondées.

#### Type de régime offert aux employés qui joignent l'entreprise

Prestations déterminées	34 %
Cotisations déterminées	21 %
REER / RPDB	31 %
Autre	3 %
Aucun régime n'est offert	11 %

### La participation demeure un enjeu

Même si plus de la moitié des entreprises sondées affichent un excellent taux de participation, il n'en demeure pas moins que 45 % d'entre elles ont un taux de participation inférieur à 90 %. Un peu moins de 10 % des entreprises ont un taux de participation sous la barre des 50 %, principalement dans les industries composées de main d'œuvre saisonnière ou à temps partiel.

#### Pourcentage des employés qui participe au régime de retraite

Moins de 50 %	9 %
Entre 50 % et 90 %	36 %
Plus de 90 %	55 %

## — Place à amélioration du côté des cotisations

Le niveau de cotisations varie grandement d'une entreprise à l'autre. Pour près de 40 % d'entre elles, le niveau de cotisation est supérieur à 10 % du salaire, permettant d'atteindre des niveaux de remplacement de revenus appréciables. Toutefois, pour plus de 60 % des entreprises sondées, le niveau de cotisations est inférieur à 10 % du salaire, ce qui pourrait s'avérer insuffisant à lui seul pour suffire à procurer le revenu de retraite visé par une majorité d'employés.

---

### Niveau moyen de cotisations totales (employé + employeur)

---

Moins de 5 %	19 %
Entre 5 % et 10 %	42 %
Entre 10 % et 15 %	20 %
Plus de 15 %	19 %

---

## — Encourager l'épargne lors des augmentations salariales, une tendance en émergence

Face à ces défis liés aux faibles taux de participation et de cotisation, de plus en plus d'organisations utilisent la période des augmentations salariales pour encourager une épargne additionnelle chez leurs employés. 20 % des entreprises sondées nous ont dit profiter de la période des augmentations salariales pour encourager une hausse de la cotisation au régime de retraite.

Pour 38 % des organisations sondées, la principale raison pour laquelle ils offrent un régime de retraite à leurs employés est pour assurer leur santé financière à la retraite. Saisir l'opportunité au moment des augmentations de salaire est une stratégie gagnante vers l'atteinte de cet objectif.

Profiter de la prochaine augmentation salariale pour encourager l'épargne, pourquoi pas?

# Résultats détaillés

G

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)  
par catégorie d'emplois selon la région

	Budget global		n	Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
	%								
<b>Province du Québec</b>									
Province du Québec	Accordé 2015	2,7 %	126	2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %
<b>Métropole et Capitale-Nationale</b>									
Montréal	Accordé 2015	2,7 %	75	2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,4 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
Capitale-Nationale	Accordé 2015	2,8 %	14	3,0 %	3,0 %	2,9 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
	Prévu 2016	2,4 %		2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,2 %	2,2 %	2,0 %
<b>Régions du Québec</b>									
Centre-du-Québec/ Chaudière-Appalaches/ Estrie/Bas St-Laurent	Accordé 2015	1,6 %	8	2,0 %	1,8 %	1,7 %	1,5 %	1,4 %	1,2 %
	Prévu 2016	2,3 %		2,9 %	2,7 %	2,6 %	2,4 %	2,3 %	2,5 %
Laurentides	Accordé 2015	2,9 %	7	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %
Lanaudière/ Outaouais/ Mauricie/ Abitibi-Témiscamingue	Accordé 2015	2,7 %	5	4,1 %	3,7 %	3,6 %	3,0 %	2,5 %	2,2 %
	Prévu 2016	3,2 %		5,5 %	4,8 %	3,8 %	--	--	--
Laval	Accordé 2015	2,3 %	5	2,3 %	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,0 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,2 %	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,2 %
Montérégie	Accordé 2015	3,2 %	12	2,7 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %	3,0 %	2,8 %
	Prévu 2016	2,9 %		2,8 %	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,8 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.



G

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)

par catégorie d'emplois selon le nombre d'employés

		Budget global		Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
		%	n						
<i>Moins de 100 employés</i>	Accordé 2015	3,0 %	18	2,9 %	2,7 %	3,0 %	2,5 %	2,7 %	2,0 %
	Prévu 2016	3,1 %		2,8 %	2,8 %	2,9 %	2,7 %	2,7 %	2,2 %
<i>De 100 à moins de 500 employés</i>	Accordé 2015	2,7 %	54	2,4 %	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,5 %		2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %	2,6 %
<i>De 500 à moins de 5 000 employés</i>	Accordé 2015	2,4 %	39	2,4 %	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
<i>5 000 employés et plus</i>	Accordé 2015	2,8 %	15	2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,8 %	2,4 %
	Prévu 2016	2,5 %		2,3 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %	1,9 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

**G**

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)

par catégorie d'emplois selon le chiffre d'affaires /budget d'exploitation annuel au Québec

		Budget global		Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
		%							
Moins de 50 millions (\$)	Accordé 2015	2,7 %	36	2,7 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,8 %		2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,6 %	2,8 %
50 millions à moins de 100 millions (\$)	Accordé 2015	2,7 %	15	2,3 %	2,1 %	2,5 %	2,4 %	2,5 %	2,4 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,4 %	2,4 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
100 millions à moins de 500 millions (\$)	Accordé 2015	2,3 %	26	2,3 %	2,3 %	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %
	Prévu 2016	2,4 %		2,5 %	2,5 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %	2,4 %
500 millions à moins de 1 milliard (\$)	Accordé 2015	2,7 %	12	3,0 %	2,8 %	2,5 %	2,6 %	2,4 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,6 %		2,8 %	2,6 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,2 %
1 milliard et plus (\$)	Accordé 2015	3,0 %	18	3,0 %	3,1 %	3,0 %	3,0 %	3,1 %	2,8 %
	Prévu 2016	2,9 %		3,0 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,9 %	2,5 %
Non disponible / Confidentiel	Accordé 2015	2,8 %	20	2,1 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,1 %
	Prévu 2016	2,5 %		2,0 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	2,2 %	2,0 %

**Note méthodologique** : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

G

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)

par catégorie d'emplois selon le secteur d'activité

		Budget global		Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
		%	n						
Commerce de détail et gros/distribution	Accordé 2015	2,3 %	15	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %
	Prévu 2016	2,3 %		2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	2,1 %
Fabrication (biens durables)	Accordé 2015	3,0 %	9	3,2 %	3,1 %	2,7 %	2,7 %	2,7 %	2,5 %
	Prévu 2016	3,0 %		3,6 %	3,1 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,5 %
Fabrication (biens non durables)	Accordé 2015	2,6 %	13	2,5 %	2,7 %	2,5 %	2,6 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,6 %		2,3 %	2,7 %	2,6 %	2,4 %	2,6 %	2,5 %
Finance et assurances	Accordé 2015	2,8 %	18	2,9 %	3,0 %	2,8 %	2,7 %	2,6 %	2,9 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,8 %	2,8 %	2,7 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Fondations, aide communautaire, soins de santé et assistance sociale	Accordé 2015	2,5 %	3	1,8 %	1,8 %	--	2,5 %	2,5 %	--
	Prévu 2016	2,8 %		1,3 %	1,8 %	--	2,3 %	2,3 %	--
Hautes technologies	Accordé 2015	2,4 %	9	1,6 %	2,4 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,5 %
	Prévu 2016	3,3 %		2,8 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,3 %
Industrie de l'information, industrie culturelle et loisirs	Accordé 2015	3,0 %	6	3,0 %	2,7 %	2,8 %	2,6 %	2,8 %	2,8 %
	Prévu 2016	3,1 %		2,9 %	2,8 %	2,8 %	2,7 %	2,9 %	2,8 %
Secteur municipal	Accordé 2015	3,0 %	9	2,9 %	2,9 %	3,4 %	3,0 %	2,9 %	2,3 %
	Prévu 2016	2,9 %		3,3 %	3,3 %	4,0 %	4,0 %	3,5 %	2,8 %
Services d'enseignement	Accordé 2015	2,0 %	5	1,5 %	1,5 %	2,2 %	2,0 %	2,0 %	1,8 %
	Prévu 2016	1,4 %		0,8 %	0,8 %	1,6 %	1,4 %	1,4 %	1,5 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	Accordé 2015	2,8 %	21	2,8 %	2,4 %	2,8 %	2,7 %	2,9 %	2,7 %
	Prévu 2016	2,9 %		2,9 %	2,7 %	2,8 %	3,0 %	2,9 %	3,0 %
Pharmaceutique et biotechnologique	Accordé 2015	2,3 %	3	2,0 %	2,0 %	--	2,0 %	2,0 %	--
	Prévu 2016	2,7 %		2,2 %	2,2 %	--	2,2 %	2,2 %	--
Transport et entreposage	Accordé 2015	2,2 %	5	1,7 %	1,9 %	1,6 %	1,3 %	1,3 %	1,3 %
	Prévu 2016	1,5 %		1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,3 %	1,3 %	1,3 %
Autres	Accordé 2015	2,8 %	10	2,3 %	2,3 %	2,5 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %
	Prévu 2016	2,6 %		3,3 %	3,1 %	2,9 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

G

Budget global moyen d'augmentations salariales (incluant les gels)

par catégorie d'emplois selon le type d'organisation

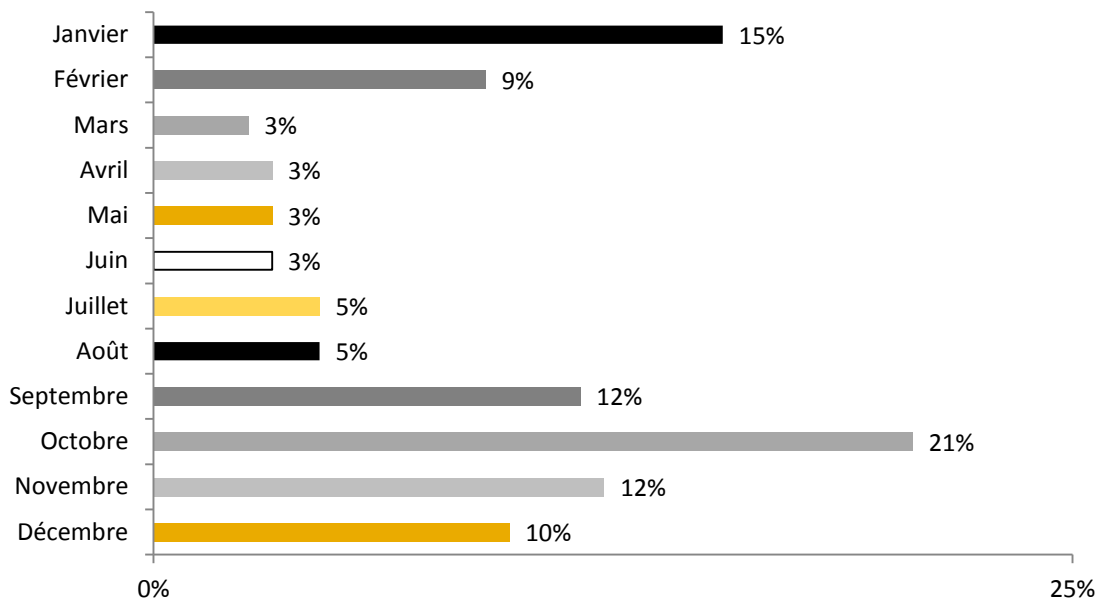
		Budget global		Haute direction	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique	Personnel administratif	Personnel d'opérations
		%	n						
<i>Secteur privé (cotée et non cotée en bourse)</i>	Accordé 2015	2,6 %	90	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
	Prévu 2016	2,7 %		2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
<i>Secteur public et parapublic</i>	Accordé 2015	2,6 %	27	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2,4 %	2,4 %	2,1 %
	Prévu 2016	2,3 %		2,5 %	2,4 %	2,5 %	2,2 %	2,2 %	1,8 %
<i>Organisme sans but lucratif (OSBL)</i>	Accordé 2015	3,3 %	9	2,3 %	2,4 %	2,8 %	2,5 %	2,6 %	2,6 %
	Prévu 2016	3,1 %		2,1 %	2,3 %	2,7 %	2,6 %	2,7 %	--

Note méthodologique : La moyenne des catégories d'emplois peut différer du budget global. Ceci s'explique par l'absence de l'une ou l'autre des catégories d'emplois pour une même organisation.

# Questions thématiques

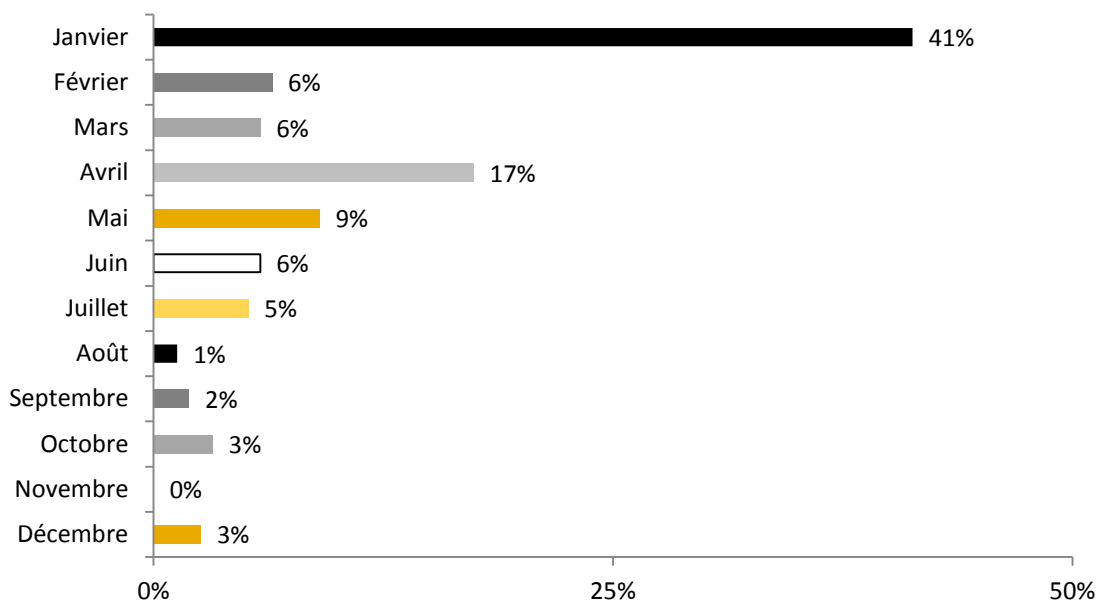
## MOMENT PRIVILÉGIÉ POUR DÉTERMINER LE BUDGET ET LES AUGMENTATIONS SALARIALES

### Moment de l'année où les budgets d'augmentations salariales sont déterminés



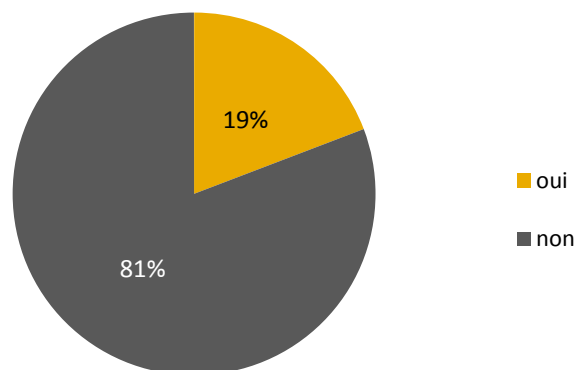
Nombre d'organisations : 155

### Moment de l'année où les augmentations salariales sont effectives



Nombre d'organisations : 155

## Budget supplémentaire pour les promotions?



		%	n
<i>Budget supplémentaire pour les promotions</i>	Accordé 2015	1,6 %	29
	Prévu 2016	1,8%	

**Nombre d'organisations :** 151

## **Méthodologie**

### Validation des données

Un soin particulier a été apporté par les conseillers de Normandin Beaudry pour assurer la validité et la cohérence des données fournies par les participants à cette enquête. Les données qui étaient mises en doute ont été validées auprès des participants ou supprimées afin de ne pas influencer les résultats finaux.

### Confidentialité des résultats

Afin d'assurer la confidentialité des résultats, un minimum de 3 répondants est nécessaire pour afficher les données dans les tableaux portant sur les budgets d'augmentations salariales. Lors de l'interprétation des résultats, nous vous invitons donc à la prudence en considérant le nombre d'organisations comprises dans l'échantillon.

Le symbole « -- » signifie qu'aucune donnée n'a été fournie à l'égard de la pratique ou de la politique en question ou que moins de 3 données ont été recueillies pour une composante de l'enquête.

## **Définition des termes utilisés dans ce rapport**

### Catégories d'emplois

#### ***Haute direction***

Membre de la direction situé au niveau supérieur de la structure de gestion. Il supervise, par l'intermédiaire de gestionnaires, les services et/ou les opérations d'un ou plusieurs secteurs de l'organisation (ex. : directeur des ressources humaines, directeur des opérations).

#### ***Gestionnaires***

Membre de la direction responsable de la gestion des services et/ou des opérations d'une partie d'un secteur ou d'un secteur de l'organisation. Il supervise une ou plusieurs équipes de travail (ex. : chef comptable, superviseur du centre d'appels).



### ***Professionnels***

Employé non syndiqué détenant des connaissances spécifiques à un champ d'activité, acquises par le biais d'études universitaires ou de plusieurs années d'expérience. Il bénéficie d'autonomie dans ses fonctions et n'assume aucune responsabilité de gestion (ex. : conseiller juridique, programmeur informatique).

### ***Personnel technique***

Employé non syndiqué détenant des connaissances et des habiletés techniques spécifiques à un champ d'activité, acquises par le biais d'études postsecondaires ou d'un certain nombre d'années d'expérience. Il applique des procédés spécifiques à son champ d'activité dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : technicien au soutien informatique, technicien de laboratoire).

### ***Personnel administratif***

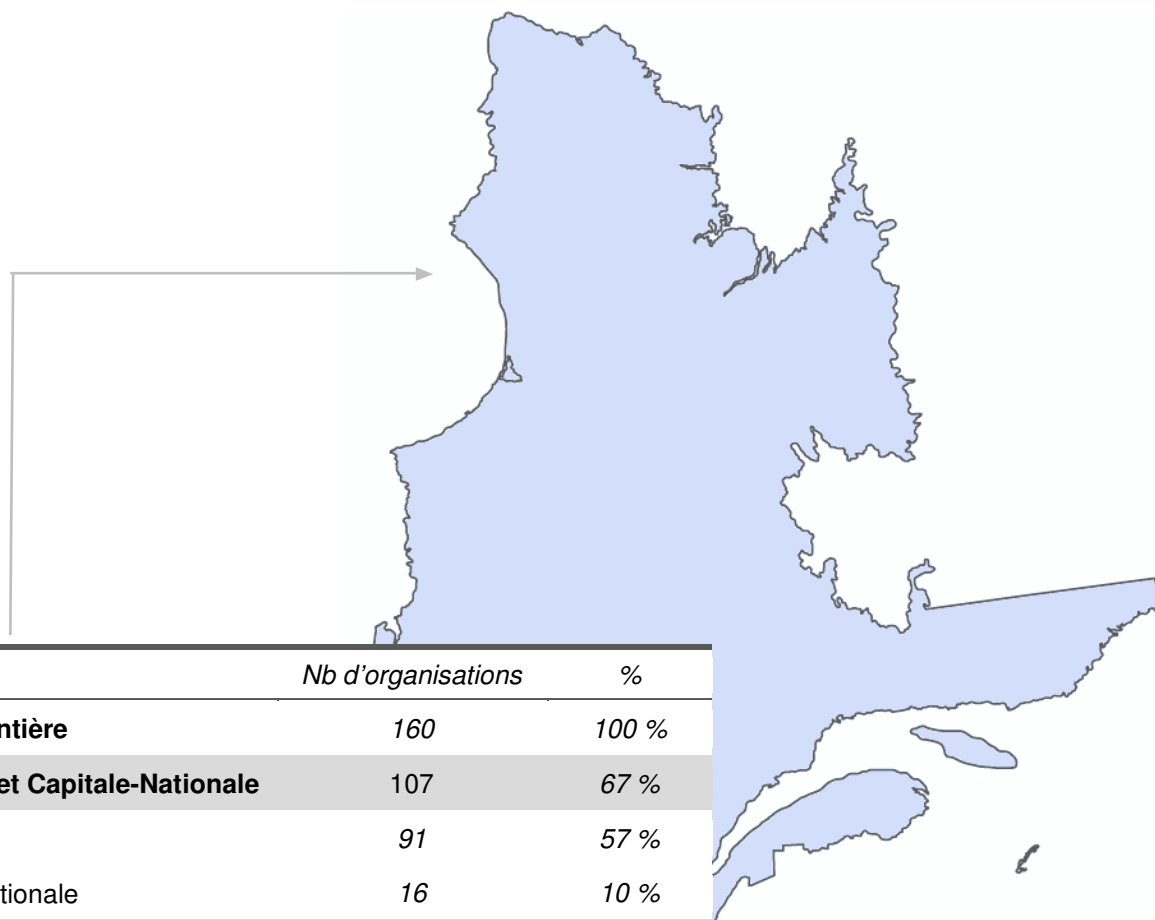
Employé non syndiqué contribuant à la réalisation des objectifs d'une équipe d'employés, d'un secteur ou de membres de la direction par le biais d'activités administratives. Il suit des processus déterminés dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : adjointe administrative, commis comptable).

### ***Personnel d'opérations***

Employé non syndiqué contribuant à la réalisation des objectifs d'une équipe d'employés ou d'un secteur par le biais d'activités opérationnelles. Il suit des processus déterminés dans l'accomplissement de ses tâches (ex. : opérateur de chariot élévateur, commis en entrepôt).

### ***Personnel syndiqué***

Employé dont les conditions d'emploi sont conventionnées.



<b>Régions</b>	<i>Nb d'organisations</i>	<i>%</i>
<b>Province entière</b>	160	100 %
<b>Métropole et Capitale-Nationale</b>	107	67 %
Montréal	91	57 %
Capitale Nationale	16	10 %
<b>Régions</b>	53	33%
Centre-du-Québec/ Chaudière-Appalaches/Estrie/Bas St-Laurent	9	6 %
Laurentides	11	7 %
Laval	7	4 %
Lanaudière/Mauricie/Outaouais/ Abitibi-Témiscamingue	7	4%
Montérégie	17	11 %
Côte-Nord/Gaspésie-îles-de-la- Madeleine	2	1%

## Nombre d'employés

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Moins de 100 employés	32	20 %
De 100 à moins de 500 employés	63	39 %
De 500 à moins de 5 000 employés	44	28 %
5 000 employés et plus	17	11 %
Non disponible/ Confidentiel	4	3 %
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100 %*</b>

\* La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.

## Chiffre d'affaires / Budget d'exploitation annuel au Québec

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Moins de 50 millions (\$)	50	31 %
50 millions à moins de 100 millions (\$)	19	12 %
100 millions à moins de 500 millions (\$)	28	18 %
500 millions à moins de 1 milliard (\$)	13	8 %
1 milliard et plus (\$)	20	13 %
Non disponible/ Confidentiel	30	19 %
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100 %*</b>

\* La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.

## Secteur d'activité

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Commerce de détail et de gros, distribution	19	12 %
Fabrication (biens durables)	14	9 %
Fabrication (biens non durables)	13	8 %
Finance et assurances	19	12 %
Fondations, aide communautaire et soins de santé	6	4 %
Hautes technologies	12	8 %
Industrie de l'information, industrie culturelle et loisirs	6	4 %
Pharmaceutique et biotechnologie	6	4 %
Secteur municipal	14	9 %
Services d'enseignement	6	4 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	27	17 %
Transport et entreposage	6	4 %
Autres	12	8 %
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100 %*</b>

\* La somme des prévalences peut ne pas totaliser 100 % en raison de l'arrondissement des décimales.

## Type d'organisation

	<i>Nombre</i>	<i>% d'organisations</i>
Entreprise privée (cotée ou non cotée en bourse)	115	72 %
Entreprise du secteur public et parapublic	34	21 %
Organisme sans but lucratif (OSBL)	11	7 %
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100 %</b>

Nous profitons de l'occasion pour inviter les organisations de toutes industries et régions du Québec et du Canada à prendre part à l'Enquête sur les augmentations salariales l'an prochain.

Grâce à votre participation croissante, nous ferons de cette enquête un outil incontournable dans le processus décisionnel des comités de rémunération et de direction lors de l'établissement des budgets d'augmentations salariales ainsi que dans le développement de politiques de rémunération. Toute l'équipe de Normandin Beaudry vous remercie.

**Pour d'autres besoins liés à la rémunération globale de vos employés,  
devenez membre de la plus importante enquête de rémunération globale au Québec**



<https://remun.normandin-beaudry.ca>



## Prévisions salariales

# 2015 - 16

### POUR PLUS D'INFORMATION

Pour obtenir des renseignements complémentaires au sujet de cette enquête et de ses résultats, communiquez avec :

**Philip Longpré, B. Sc. Act., CEBS, CRHA**

Conseiller principal, Rémunération

Normandin Beaudry

514 285-1122 poste 240

[plongpre@normandin-beaudry.ca](mailto:plongpre@normandin-beaudry.ca)



suivez-nous



regardez