

INSTITUT  
DE LA STATISTIQUE  
DU QUÉBEC

[www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

## TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

### La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec

Résultats de l'Enquête sur la  
rémunération globale au Québec

Collecte 2013



Pour tout renseignement concernant l'ISQ et les données statistiques dont il dispose, s'adresser à :

**Institut de la statistique du Québec**  
**200, chemin Sainte-Foy**  
**Québec (Québec)**  
**G1R 5T4**  
**Téléphone : 418 691-2401**

**ou**

**Téléphone : 1 800 463-4090**  
**(sans frais d'appel au Canada et aux États-Unis)**

**Site Web : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)**

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives Canada  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
1<sup>er</sup> trimestre 2015  
ISBN 978-2-550-72673-9 (PDF)

© Gouvernement du Québec,  
Institut de la statistique du Québec, 2008

Toute reproduction autre qu'à des fins de consultation personnelle est interdite sans l'autorisation du gouvernement du Québec.

[www.stat.gouv.qc.ca/droits\\_auteur.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/droits_auteur.htm)

**Mars 2015**

Pour une bonne part des entreprises québécoises, la notion de rétribution pour l'exécution d'un travail prend aussi en compte la performance (tant individuelle que collective) et le degré d'influence de l'employé. Par conséquent, l'emploi comme tel n'est pas le seul déterminant de la rémunération; d'autres éléments, tels que le rendement et le niveau de responsabilité sont considérés. L'instauration de nombreux programmes de rémunération variable dans les entreprises témoigne, en effet, du rôle important que jouent ces éléments.

L'Institut de la statistique du Québec présente dans cette publication une étude qui met en lumière les tendances actuelles de la rémunération variable à court terme au sein des entreprises québécoises de 200 employés et plus et des municipalités de 25 000 habitants et plus. Les données proviennent de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG). *Collecte 2013*, enquête menée annuellement par l'Institut et qui permet notamment de colliger de l'information sur les politiques de rémunération et d'avantages sociaux pour l'ensemble des emplois des entreprises.

Les résultats sont fournis pour les secteurs privé et « autre public » ainsi que pour les sous-secteurs de ce dernier (administrations municipale et fédérale, « entreprises publiques » et secteur universitaire). Les données tiennent aussi compte de la syndicalisation dans le secteur privé.

Cette publication portant sur la rémunération variable à court terme a pour but de fournir une information complémentaire aux politiques de rémunération globale présentes dans les grandes entreprises québécoises. Elle s'adresse au grand public et aux différents intervenants du monde du travail, chez qui l'intérêt pour ce sujet est manifeste.

Le directeur général,



Stéphane Mercier

*Produire une information statistique pertinente, fiable et objective, comparable, actuelle, intelligible et accessible, c'est là l'engagement « **qualité** » de l'Institut de la statistique du Québec.*

Ce rapport a été réalisé par :	Marc-André Demers et Nadège Jean
La coordination a été assurée par :	Nadège Jean
Direction des statistiques du travail et de la rémunération :	Patrice Gauthier
Ont collaboré à la réalisation :	Mario Haché, développement méthodologique et traitement statistique des données
	Mélanie Grenier, validation des données
	Pascal Michel et Dominique Sam-Pan, traitement informatique des données
	Nicole Descroisselles, révision linguistique
	Francine Patenaude, traitement de texte et mise en page

## Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec (ERG). Collecte 2013* :

- Les répondantes et répondants de l'enquête, à qui nous voulons exprimer toute notre reconnaissance pour leur collaboration des plus importantes et leur patience; sans eux, aucun résultat n'aurait pu être disponible.
- L'équipe de l'ERG à la Direction des statistiques du travail et de la rémunération : Paule Maurais (chargée de collecte), Marilyn Barbieri, Marie-Claude Bourget, David Chapados, Marie-Pier Dionne, Francine Ducharme, Marie-Josée Dufour, Alexandre Gaudreault, Roxanne Gingras, Mélanie Grenier, Linda Jacques, Marianne Julien, Guy Lavoie, Danielle Martin, Maxime Migneault et Patrick Potvin.
- Les directions contributrices : la Direction de la méthodologie et de la qualité : Mario Haché et Chantal Caouette; la Direction des stratégies et des opérations de collecte : Annie Bellefeuille, Caroline Leduc, Mélanie Courtemanche et les intervieweurs; la Direction des services informationnels et technologiques : Lyne Bélanger, Gérald Benoit et Guy Pérusse.

## Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport, s'adresser à :

Direction des statistiques du travail  
et de la rémunération  
Institut de la statistique du Québec  
1200, avenue McGill College, bureau 400  
Montréal (Québec) H3B 4J8  
Téléphone : 514 876-4384  
Télécopieur : 514 876-1767  
Site Web : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

## Avertissements

En raison de l'arrondissement des données et des critères de confidentialité, le total ne correspond pas nécessairement à la somme des parties.

Dans tout le texte, les mots *employés, professionnels, etc.*, font indifféremment référence au masculin et au féminin.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 Méthodologie et principaux concepts</b>	
1.1 Principaux concepts .....	9
1.1.1 Concept et mesure de la rémunération globale.....	9
1.1.2 Concepts relatifs à la rémunération variable .....	10
1.1.3 Classification nationale des professions.....	12
1.2 Méthodologie et approche de collecte.....	13
1.2.1 Plan de sondage.....	13
1.2.2 Précisions sur les données et périodes de référence.....	14
1.2.3 Situation de l'administration québécoise .....	14
1.2.4 Traitement et analyse des données .....	15
<b>CHAPITRE 2 Portrait général selon le secteur et les niveaux d'emplois</b>	
2.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : Portrait général selon le secteur et les niveaux d'emplois .....	19
2.1.1 Portrait des répondants.....	19
2.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable .....	19
2.1.3 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les critères de performance du programme et le type de régime.....	21
2.1.4 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les niveaux de compétence de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011 .....	24
<b>CHAPITRE 3 Portrait par emploi</b>	
3.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : Portrait par emploi.....	27
3.1.1 Portrait général par emploi .....	27
3.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon le niveau de compétence « gestion » de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011.....	27
3.1.3 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable pour certaines professions dans les niveaux professionnel, technique, intermédiaire et élémentaire de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011 .....	29
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>31</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

Figure 1.1	Modèle de rémunération variable.....	10
Tableau 1.1	Description des niveaux de compétence.....	13
Tableau 1.2	Qualité des estimations selon le coefficient de variation.....	17
Tableau 2.1	Rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, nombre d'entreprises et d'employés par secteur, Québec, 2013.....	19
Tableau 2.2	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, par secteur, Québec, 2013.....	20
Tableau 2.3	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon les critères de performance des régimes, par secteur, Québec, 2013.....	22
Tableau 2.4	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le type de régime, Québec, 2013.....	24
Tableau 2.5	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le niveau de compétence de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011, par secteur, Québec, 2013.....	25
Tableau 3.1	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus pour certains emplois de gestion de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011, Québec, 2013.....	28
Tableau 3.2	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus pour certaines professions de la <i>Classification nationale des professions</i> (CNP) 2011, Québec, 2013.....	30

Ce rapport présente des statistiques et des analyses concernant la rémunération variable à court terme pour les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Il porte, plus précisément, sur la présence de régimes de rémunération variable dans les entreprises, l'admissibilité des employés à ces régimes, l'obtention d'un montant dans le cadre de ces régimes et les montants versés au cours de l'année 2013.

Les résultats jettent donc un éclairage sur la diversité des régimes de rémunération variable offerts ainsi que sur le nombre d'employés touchés par de tels régimes, et cela, pour l'ensemble des entreprises et selon le secteur d'appartenance (secteur privé ou secteur « autre public »). Par ailleurs, les données sont présentées selon les niveaux de compétence de la *Classification nationale des professions* (CNP) et selon certaines professions. Ce rapport fait suite à celui publié en 2010 intitulé *La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec, Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2010*.

Dans le présent rapport, le premier chapitre décrit les principaux concepts et éléments méthodologiques. Parmi les concepts, sont présentés, entre autres, les différents types de régimes de rémunération variable, le système de la *Classification nationale des professions* et les types d'analyse. Le deuxième chapitre fait état des résultats sur le taux de présence, le taux d'admissibilité, le taux d'obtention et le coût des régimes. Les résultats sont ventilés, selon les analyses, par secteur (privé, privé syndiqué, privé non syndiqué et « autre public »), par critère de performance et type de régime et par niveau de compétence de la CNP.

Enfin, le troisième chapitre présente, pour certains emplois de la CNP dans les entreprises québécoises, le taux d'admissibilité, le taux d'obtention et le coût d'un programme de rémunération variable.

Les données proviennent de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013* (ERG), enquête menée annuellement par l'Institut de la statistique du Québec.





L'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG) recueille de l'information sur la rémunération et l'effectif de tous les emplois dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. En outre, cette enquête collige des données relatives à la rémunération variable. Ce chapitre présente les concepts utilisés dans l'ERG ainsi que la méthodologie de cette enquête. Ces éléments peuvent être utiles à la compréhension de l'analyse de la rémunération variable<sup>1</sup>.

## 1.1 Principaux concepts

### 1.1.1 Concept et mesure de la rémunération globale

Le concept de la rémunération globale qui guide les travaux de l'Institut comprend l'ensemble des conditions contractuelles ou statutaires donnant normalement lieu à un engagement monétaire de l'employeur au bénéfice des employés en contrepartie de l'exécution d'un travail pour une période donnée et dans des conditions déterminées<sup>2</sup>.

Cette définition de la rémunération globale est transposée dans une équation qui précise les éléments couverts et se présente comme suit :

---

$$\begin{aligned} \text{Rémunération globale par heure travaillée} &= \frac{\text{Rémunération directe}}{\text{Heures régulières}} + \frac{\text{Rémunération indirecte}}{\text{Heures chômées payées}} \\ &= \frac{\text{Rémunération annuelle}}{\text{Heures de présence au travail}} \end{aligned}$$

---

La rémunération directe comprend, selon le cadre conceptuel élaboré, l'ensemble des sommes versées directement à l'employé soit, principalement, le salaire, mais aussi les primes pour les emplois de complexité supérieure, les indemnités de vie chère, les bonis, les commissions et les divers remboursements reçus.

La rémunération indirecte comporte surtout les sommes versées généralement à des tiers au nom de l'employé pour qu'il bénéficie de certains avantages, comme une prime d'assurance-vie, ou pour satisfaire à une exigence légale, par exemple la contribution au régime d'assurance maladie du Québec. La rémunération annuelle représente la somme de la rémunération directe et de la rémunération indirecte.

Les heures régulières correspondent à la durée habituelle de travail. Les heures chômées payées couvrent les périodes d'absence rémunérées, soit les congés annuels, les congés fériés, les congés de maladie et les autres congés payés. Les heures de présence au travail sont ainsi déterminées en déduisant les heures chômées payées du nombre d'heures annuelles régulières.

Pour mesurer la rémunération globale, l'Institut retient la méthode des débours. Cette méthode permet de mesurer les coûts engagés par les employeurs au chapitre de la rémunération pour une année financière donnée. Compte tenu de son équation sur la rémunération globale, l'Institut utilise cette méthode en ajoutant au salaire les débours encourus par les employeurs pour offrir à leurs employés les régimes d'avantages sociaux, tout en considérant les heures de travail et les heures chômées payées.

Certains éléments, bien que couverts par le concept, ne sont généralement pas traités dans les travaux de comparaison de l'Institut. En effet, les débours liés à la rémunération variable et ceux pour les heures supplémentaires ne sont généralement pas pris en compte dans le calcul de la rémunération globale par heure travaillée.

---

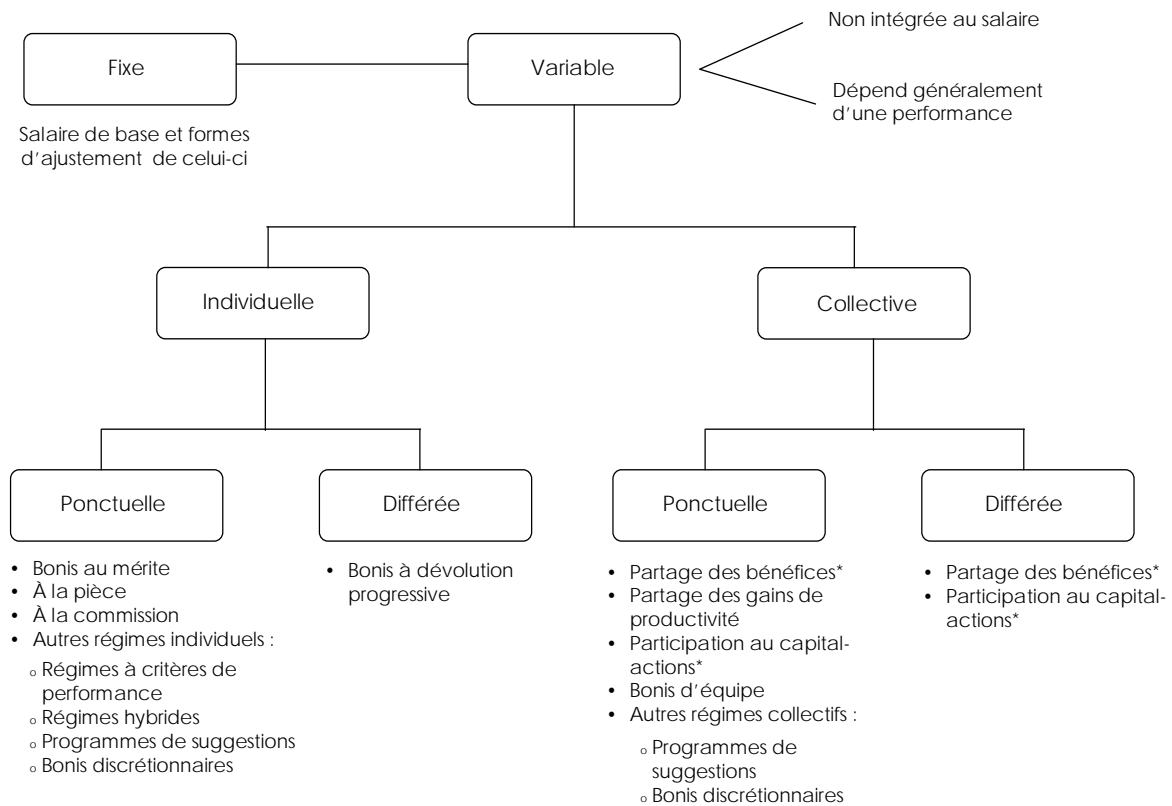
1. Pour plus de détails sur la méthodologie, le lecteur peut consulter le chapitre 1 du rapport *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013*. Ce rapport comporte également un glossaire.

2. INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (1988), *Cadre conceptuel de la définition de la rémunération globale*, Montréal.

### 1.1.2 Concepts relatifs à la rémunération variable

La rémunération consentie à un employé peut être constituée de composantes « fixes » ou « variables ». La figure 1.1 présente le modèle de la rémunération variable élaboré par l'Institut.

Figure 1.1  
**Modèle de la rémunération variable**



\* Les régimes de partage des bénéfices et de participation au capital-actions peuvent être ponctuels ou différés.

Source : Institut de recherche et d'information sur la rémunération, *Rémunération variable. Description et tendances*, 1996.

La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Elle s'apparente donc au modèle traditionnel où une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail. Pour sa part, la portion « variable » de la rémunération n'est pas garantie d'une période à l'autre. Le montant de rémunération accordé dépend généralement d'une mesure de performance individuelle, collective ou organisationnelle. Il est non récurrent et remis en un ou plusieurs versements, sous forme monétaire ou sous d'autres formes (des actions ou des biens par exemple). Toutefois, certains versements ponctuels, particulièrement ceux qui sont offerts à titre de symbole, ne correspondent pas à la notion de rémunération variable, non pas parce qu'ils ne sont pas variables, mais parce qu'ils ne constituent pas de la rémunération comme telle. Par exemple, la montre en or offerte après 25 années de service au sein d'une organisation n'est pas considérée comme de la rémunération variable.

L'Institut définit ainsi la rémunération variable :

« Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise ».

Le modèle de la rémunération variable considère les différents régimes selon deux principales dimensions. D'une part, il distingue les régimes selon qu'ils se basent sur des critères de performance individuels ou collectifs. D'autre part, le modèle différencie les régimes selon que leur mode de versement est ponctuel ou différé.

Les régimes « individuels » sont basés sur des critères de performance reliés aux individus pour la détermination de la rémunération variable. Cette catégorie comprend, entre autres, les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. Dans le cas des régimes « collectifs », les critères de performance pour évaluer la rémunération variable à verser concernent le groupe ou l'organisation. Il s'agit principalement des régimes suivants : le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe. Il existe également des régimes qui combinent les incitatifs individuels et collectifs ; ce sont les régimes hybrides. Dans le modèle de l'Institut, ces derniers sont inclus dans les régimes individuels étant donné que le critère final de détermination de la prime est individuel.

Les régimes de rémunération variable dont le versement des primes est « ponctuel », aussi appelés rémunération variable à court terme, sont des régimes où la prime est octroyée immédiatement à l'employé suivant une période de référence, généralement un an ou moins. Les régimes « différés », quant à eux, également appelés rémunération variable à long terme, n'accordent pas les primes immédiatement aux employés : celles-ci peuvent être remises en plusieurs versements sur une période plus ou moins longue. Par exemple, des versements peuvent être faits au nom de l'employé dans des fonds, et l'argent accumulé est remis à ce dernier lorsqu'il prend sa retraite ou quitte l'organisation.

Dans le cadre de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec*, seuls les régimes de rémunération variable à court terme sont colligés. Dans l'équation de la rémunération globale, le coût de l'employeur pour ces régimes fait partie de la composante « rémunération directe ».

### Définition des régimes de rémunération variable à court terme

#### Régimes individuels

Les régimes de **bonis au mérite** accordent, sous forme d'un montant forfaitaire non récurrent, le pourcentage d'augmentation auquel a droit l'employé selon l'évaluation globale de sa performance. Ces bonis ne s'intègrent pas au salaire de base et doivent être regagnés chaque année.

La **rémunération à la commission** est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Dans un tel type de régime, une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous la forme d'un pourcentage ou d'un montant fixe. Cette commission est presque toujours établie selon une mesure objective de performance et son versement est souvent conditionnel à l'atteinte d'un quota préétabli.

Le volume brut des ventes est souvent utilisé comme base de calcul de la commission. D'autres mesures peuvent toutefois être employées, comme le nombre de nouveaux clients, la marge bénéficiaire brute, le nombre d'unités vendues, la vente d'un ensemble de produits ou l'accroissement de la part de marché.

Dans sa forme traditionnelle, la **rémunération à la pièce** est un montant de rémunération fixé pour chaque unité produite ou assemblée sans défaut ou erreur. Dans certains cas, des standards individuels quantitatifs ou qualitatifs sont établis quant à un certain nombre d'éléments à produire ou à assembler à l'intérieur d'une période de temps. La rémunération porte alors sur le nombre d'unités produites ou assemblées en comparaison des standards préétablis.

Les régimes à **critères de performance** se trouvent principalement dans le secteur des services. Lors de l'évaluation de la performance des employés, ils peuvent inclure des critères intangibles, ce qui les rend plus complexes que les régimes à la pièce. Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent être rémunérés par un boni selon des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs : le nombre de prêts, la qualité des prêts et la vente d'assurances. Dans d'autres cas, les bonis offerts peuvent être liés à un questionnaire portant sur la satisfaction des consommateurs ou des clients. Dans ces exemples, les normes de productivité sont connues d'avance des employés.

Certains **programmes de suggestions** versent une prime à l'individu ayant soumis une suggestion visant à améliorer les méthodes de travail, les procédés de fabrication ou tout autre élément se rapportant au fonctionnement du département ou de l'organisation. Mais ces programmes font parfois partie d'un régime de partage des gains de productivité touchant une unité de travail au grand complet.

Dans les régimes de **bonis discrétionnaires**, un boni est versé, à l'initiative du supérieur immédiat, pour reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes.

Les **régimes hybrides** combinent les incitatifs individuels et collectifs. Il s'agit de régimes comportant un élément de performance « collective », mais dont le critère final de détermination dépend de la performance individuelle : les bonis sont fonction de la contribution de l'individu à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation.

### Régimes collectifs

Les régimes de **partage des bénéfices** se définissent comme tout système par lequel un employeur paie ou met à la disposition de son personnel des sommes spéciales calculées en fonction des bénéfices de l'entreprise.

Les régimes de **partage des gains de productivité** sont implantés afin d'offrir aux employés une part mutuelle de tout accroissement de la productivité de l'organisation (ou d'un service, d'un département, d'une division).

Les régimes de **bonis d'équipe** prévoient le versement d'un montant forfaitaire calculé en fonction de la performance d'une équipe, que cette équipe soit mise sur pied pour un projet précis et sur une base temporelle définie, ou encore, formée sur une base permanente pour produire la totalité ou une partie d'un bien ou d'un service (équipe de travail semi-autonome). Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été atteints ou dépassés. Les objectifs fixés peuvent être de nature financière (profit, ventes), axés sur la production ou sur l'atteinte de buts spécifiques (amélioration de la qualité).

Aux régimes déjà traités s'ajoutent d'autres formes de rémunération variable. Parmi ces autres régimes, on retrouve le pendant collectif des **programmes de suggestions** et des **bonis discrétionnaires**. Dans le premier cas, un boni est versé non pas à la personne qui formule une suggestion mais bien à l'équipe. Les régimes de suggestions collectifs peuvent également faire partie d'un régime de partage des gains de productivité. En ce qui a trait aux bonis discrétionnaires, ils sont offerts à une équipe de travail, une unité de production, un département ou même à tous les employés de l'organisation afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

#### 1.1.3 Classification nationale des professions

L'Institut collige dans l'ERG des données relatives aux professions telles que définies dans la *Classification nationale des professions* (CNP 2011). La CNP est un système de classement des emplois reconnu à l'échelle canadienne et comparable aux systèmes d'autres pays. Cet outil permet de classer les emplois d'une entreprise à l'aide de la description de tâches normalisée définie pour chacun des 500 groupes de base.

La matrice de la CNP 2011 classe les professions à l'aide d'un code de quatre chiffres (groupe de base), soit le niveau de précision le plus élevé. Il est cependant possible de coder les emplois à un niveau plus agrégé. Par exemple, pour les besoins de l'ERG, l'Institut utilise le plus souvent la codification à trois chiffres (groupe intermédiaire). Cette classification est faite en fonction du groupe de compétence (voir tableau 1.1) et du domaine ou genre d'activité.

Tableau 1.1

**Description des niveaux de compétence**

<b>Niveau 0 – Gestion</b>
Groupe d'emplois qui englobe les membres des corps législatifs et les cadres supérieurs et intermédiaires. Le titulaire de l'emploi consacre plus de 50 % de son temps de travail à des activités de gestion.
<b>Niveau A – Professionnel (ou formation universitaire)</b>
Ensemble des programmes d'études universitaires sanctionnées par un diplôme de premier cycle, de deuxième cycle ou de troisième cycle.
<b>Niveau B – Technique (ou formation collégiale)</b>
Ensemble des programmes d'études postsecondaires sanctionnées par un diplôme d'études collégiales préuniversitaires, un diplôme d'études professionnelles (DEP), une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) ou un diplôme d'études collégiales techniques (DEC) qui mène généralement au marché du travail. Une formation technique vise une ou plusieurs fonctions du travail de technicienne ou de technicien. Ce niveau est aussi attribué au personnel qui exerce des fonctions de supervision ou qui assume des responsabilités importantes dans le domaine de la santé et de la sécurité (par exemple, les pompiers, les policiers et les infirmières auxiliaires).
<b>Niveau C – Intermédiaire (ou formation secondaire ou spécifique à l'emploi)</b>
Ensemble des programmes d'études secondaires et postsecondaires sanctionnées par une attestation d'études professionnelles (AEP) visant l'acquisition des compétences associées à une ou à plusieurs fonctions du travail. Les fonctions du travail associées à ces programmes sont d'un niveau de complexité moindre que celles associées aux programmes d'études techniques et mènent à l'exercice d'un métier spécialisé ou semi-spécialisé. Une à cinq années d'études secondaires ou jusqu'à deux années de formation en cours d'emploi, de cours de formation externe ou d'expérience de travail ou d'expérience de travail précise sont généralement exigées.
<b>Niveau D – Élémentaire (ou formation en cours d'emploi)</b>
Ensemble des processus d'apprentissage, formels ou autres, par lesquels les personnes développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances et améliorent leurs compétences sans aucune exigence scolaire particulière.

Sources : Emploi et Développement social Canada et Emploi-Québec.

## 1.2 Méthodologie et approche de collecte

### 1.2.1 Plan de sondage

#### Univers et base de sondage

La population visée par l'enquête est constituée de l'ensemble des entreprises comptant au moins 200 employés à temps plein ou à temps partiel dans les différents secteurs du marché du travail au Québec. L'administration fédérale (employés travaillant au Québec) constitue une seule entreprise dans le cadre de l'ERG; c'est également le cas de l'administration québécoise (fonction publique, secteur public de l'éducation et secteur public de la santé et des services sociaux). Dans l'administration municipale, l'univers est défini sur la base de la population desservie par la municipalité plutôt que sur la base du nombre d'employés. Ce sont les municipalités de 25 000 habitants et plus qui font partie de l'univers d'enquête, et celles-ci comportent généralement au moins 200 employés.

Les secteurs d'activité économique suivants sont exclus de l'enquête :

- agriculture et services relatifs à l'agriculture;
- pêche et piégeage;
- exploitation forestière et services forestiers;
- construction;
- organismes internationaux et autres organismes extraterritoriaux.

Le fichier de référence de l'univers de l'enquête est la Banque de données du Registre des entreprises (BDRE) de Statistique Canada. En ce qui concerne les municipalités, l'information pertinente est tirée du Répertoire des municipalités du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

### Cycle de collecte

L'ERG est réalisée selon un cycle de collecte de trois ans et la participation d'une entreprise est requise pour tout le cycle. Le fardeau est plus important lors de l'année d'introduction dans le groupe de rotation et diminue avec l'évolution du cycle. Dans les strates recensées (par exemple les universités), les entreprises recommencent un nouveau cycle quand le précédent est terminé.

La collecte des données sur la rémunération variable porte sur la présence des régimes, les types de régimes offerts et les coûts de l'employeur pour ces régimes pour une année donnée. Une fiche de présence est utilisée afin de recueillir les données sur les types de régimes de rémunération variable et d'identifier les emplois ainsi que les employés admissibles. Si un type de régime est offert sous plusieurs formes différentes (critères d'évaluation différents) à un groupe d'employés, ces différents régimes ne comptent que pour un seul dans le dénombrement. Le fichier salarial fourni par le répondant est le mode de collecte privilégié pour recueillir les coûts de la rémunération variable puisqu'il permet l'obtention des débours pour chaque employé. Lorsque cette dernière information ne peut être fournie par le répondant, les fiches de collecte relatives à la rémunération variable servent à obtenir les débours pour chacun des régimes. À partir de ces données, l'Institut peut calculer les coûts moyens par employé.

#### 1.2.2 Précisions sur les données et périodes de référence

Dans le cadre de l'ERG, la collecte portant sur la rémunération variable concerne seulement les régimes individuels et collectifs à court terme. Parmi ces régimes individuels, ceux visés sont les programmes de bonis au mérite et les autres régimes individuels; les régimes de rémunération à la pièce et de rémunération à la commission sont exclus<sup>3</sup>. Les régimes collectifs retenus sont le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, les bonis d'équipe et les autres régimes collectifs. Tous les résultats concernant les « autres régimes », qu'ils se rapportent au type individuel ou collectif, ont été regroupés dans une seule catégorie appelée « autres régimes ». Enfin, les régimes hybrides complètent le portrait; bien que ces régimes soient, dans le modèle de l'Institut, inclus dans les régimes individuels en raison de la finalité de la prime, ils font l'objet d'une collecte distincte compte tenu de leur présence importante sur le marché du travail.

Les données touchant les employés réguliers (**ou permanents**) à temps plein sont ventilées selon les secteurs privé et « autre public ». Ce dernier comprend l'administration municipale, les entreprises publiques des trois paliers gouvernementaux, les universités et l'administration fédérale. La collecte des données sur la rémunération variable ne peut présentement être réalisée dans l'administration québécoise (voir la section 1.2.3).

#### 1.2.3 Situation de l'administration québécoise

La Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires prévoit l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. La directive ne définit pas le rendement exceptionnel. Par contre, un rendement exceptionnel peut se traduire par un rendement que l'on peut qualifier d'extraordinaire, de remarquable ou d'une très grande valeur ou qui dépasse non seulement les attentes, mais qui mérite une mention particulière compte tenu des responsabilités généralement assumées par une personne de ce classement.

---

3. La rémunération à la pièce est très peu répandue au Québec. À titre indicatif, les données du rapport *La rémunération variable. Fréquences et caractéristiques selon les secteurs. Enquête 1999* (disponible sur le site Web de l'Institut dans la section « Statistiques et publications », domaine « Travail et rémunération ») révèlent que ce type de régime est observé dans seulement 1 % des établissements du secteur privé. En ce qui concerne la rémunération à la commission, le coût pour ce type de rémunération n'est pas colligé dans le cadre de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG), en raison de la variabilité des paramètres d'un régime à l'autre et des modes de collecte de l'ERG qui ne sont pas adaptés à ce type de rémunération.

Le boni pour rendement exceptionnel versé à un employé correspond à 3,5 % du taux de traitement, du traitement ou du taux de salaire reçu au cours de la période où ses résultats au travail ont été jugés comme étant exceptionnels par une évaluation du rendement. Les demandes sont soumises par le supérieur immédiat et sont étudiées par un comité *ad hoc*, composé de membres nommés par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Ce régime vise le personnel professionnel syndiqué et non syndiqué, régulier et occasionnel d'un an et plus (à l'exception des avocats et notaires, des dentistes, des médecins et des médiateurs-conciliateurs) ainsi que les fonctionnaires et ouvriers non syndiqués. Le boni pour rendement exceptionnel est considéré comme un « boni au mérite » dans le concept de la rémunération variable.

La collecte des données sur le boni pour rendement exceptionnel ne peut être réalisée, puisque le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas l'information complète à ce sujet. En effet, seules les données relatives à la fonction publique sont disponibles. Pour les sous-secteurs de l'éducation et de la santé, l'information est décentralisée dans les ministères et organismes, contrairement aux autres composantes de la rémunération globale dont l'information est centralisée au Secrétariat du Conseil du trésor. Soulignons qu'en 2013, 13,3 % des employés admissibles dans la fonction publique ont bénéficié d'un boni pour rendement exceptionnel, ce qui représente 0,5 % de la masse salariale des employés admissibles de ce sous-secteur.

Pour le personnel d'encadrement et autre personnel assimilé, le système de rémunération est associé à l'évaluation annuelle du rendement. Il comporte deux volets : la progression salariale et le boni au rendement qui correspond à un « boni au mérite » dans le cadre de la rémunération variable. Le boni octroyé dépend de la cote d'évaluation du rendement ou de la cote normalisée d'évaluation du rendement établie pour l'employé. Il peut varier de 0 % à 10 % du traitement selon la cote d'évaluation. Un maximum de 50 % des employés visés peuvent recevoir un boni au rendement.

Par ailleurs, depuis 2010, aucun boni au rendement n'a pu être accordé aux gestionnaires en vertu de la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette* (projet de loi n° 100). À la lumière de cette information, l'ajout des données des cadres de l'administration québécoise ne changerait pas le montant versé pour l'ensemble des gestionnaires (tableaux 2.5 et 3.1) et pour ceux du secteur public.

#### **1.2.4 Traitement et analyse des données**

Plusieurs traitements et calculs sont nécessaires afin de produire des résultats estimés sur la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus œuvrant au Québec.

##### **Non-réponse partielle et imputation des données**

En plus de la non-réponse pour l'ensemble des données d'une unité de collecte, on retrouve de la non-réponse partielle, c'est-à-dire lorsque seulement une partie des données est présente. La non-réponse partielle peut entraîner des biais dans les estimations puisque les non-répondants peuvent présenter des caractéristiques différentes de celles des répondants. Afin de corriger les lacunes causées par la non-réponse partielle, une imputation des données manquantes a été effectuée.

Toutefois, le volet sur la rémunération variable n'a pas été affecté par de la non-réponse partielle; il n'a donc pas été nécessaire de procéder à une imputation des données manquantes.

##### **Pondération**

La pondération a pour objectif d'associer à chaque unité répondante le nombre d'unités (le poids) qu'elle « représente » dans la population visée. L'utilisation de ce poids à l'étape d'estimation permet de rapporter les données des répondants à la population visée et de faire des inférences adéquates à cette population, bien que celle-ci n'ait pas été observée dans sa totalité. Le calcul du poids tient compte de deux éléments : la probabilité de sélection à chaque degré du plan de sondage et l'ajustement pour la non-réponse.

### Méthode d'estimation

Dans cette enquête, deux types d'estimations sont tirés des données de l'échantillon : l'estimation des paramètres (moyenne, proportion, ratio) et l'estimation de la précision associée à chacun de ces paramètres. Tous les paramètres estimés ont été produits avec les données pondérées, de façon à ce qu'une inférence à la population visée soit possible.

### Angle d'analyse

Pour dresser un portrait de la présence des régimes de rémunération variable, des employés admissibles et de ceux ayant reçu une prime en vertu d'un programme de rémunération variable, trois taux sont présentés.

- Taux de présence dans les entreprises : Cet indicateur montre la proportion d'entreprises qui offrent au moins un programme de rémunération variable. Ce programme peut viser tous les employés ou seulement une partie.

$$\frac{\text{Nombre d'entreprises ayant un régime de rémunération variable}}{\text{Nombre total d'entreprises}}$$

- Taux d'admissibilité : Cet indicateur désigne la proportion d'employés admissibles à un régime de rémunération variable.

$$\frac{\text{Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable}}{\text{Nombre total d'employés permanents à temps plein}}$$

- Taux obtention : Cet indicateur montre la proportion d'employés qui ont reçu une somme d'argent par l'entremise d'un régime de rémunération variable. Comme l'obtention de rémunération variable peut reposer sur le respect de certains critères ou l'atteinte d'objectifs, ce n'est pas tous les employés admissibles qui reçoivent une telle rémunération.

$$\frac{\text{Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable}}{\text{Nombre total d'employés permanents à temps plein}}$$

Les coûts de la rémunération variable sont présentés comme une fraction du salaire de l'employé. Par exemple, un travailleur gagnant un salaire de 50 000 \$ et ayant obtenu une rémunération variable de l'ordre de 5 000 \$ affichera un ratio de 10 %. Par contre, il ne faut pas interpréter ce taux comme le poids qu'occupe la rémunération variable dans le salaire ou la rémunération globale.

$$\frac{\text{Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable}}{\text{Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable}}$$

### Qualité des données

Comme les données proviennent d'un échantillon plutôt que de l'ensemble de la population visée, les estimations (moyenne, proportion, ratio) comportent une erreur d'échantillonnage que l'on peut mesurer. La marge d'erreur est une mesure de précision qui sert d'abord à estimer un intervalle de confiance autour de l'estimation produite. Elle peut être calculée à partir d'une mesure appelée « erreur type d'une estimation d'échantillon », où l'erreur type représente la racine carrée de la variance estimée. Le coefficient de variation (CV)<sup>4</sup> permet aussi de quantifier la précision de l'estimation. Plus le CV est faible, plus l'estimation est précise et, à l'inverse, un CV élevé commande la prudence.

Quant aux taux de réponse, ils sont excellents. Les entreprises du secteur privé montrent un taux d'environ 90 % alors que celui du secteur « autre public » est de 98,6 %.

---

4. Exprimé en pourcentage, le CV est obtenu en divisant l'erreur type de l'estimation par l'estimation elle-même.



Le tableau 1.2 indique la qualité de l'estimation en fonction du niveau du coefficient de variation. Les CV ne figurent pas dans les tableaux des chapitres 2 et 3. Lorsque les estimations sont de qualité « Passable » ou « Faible », elles sont accompagnées d'un astérisque (« Passable ») ou de deux (« Faible ») dans les tableaux de résultats.

Tableau 1.2

**Qualité des estimations selon le coefficient de variation**

Coefficient de variation (CV)	Qualité de l'estimation
$\leq 5 \%$	Excellente
$5 \% < CV \leq 10 \%$	Très bonne
$10 \% < CV \leq 15 \%$	Bonne
$15 \% < CV \leq 25 \%$	Passable (*)
$> 25 \%$	Faible (**)

**Interprétation des résultats**

L'analyse des différences entre les proportions est basée sur les intervalles de confiance. Lorsqu'il n'y a pas de recoupement des intervalles de confiance associés à deux estimations, il est possible d'affirmer que ces résultats sont significativement différents. Par contre, lorsqu'il y a recoupement, on ne peut affirmer que les résultats sont différents. On conclut donc qu'il n'y a pas de différence significative et que les proportions sont similaires.



## 2.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : Portrait général selon le secteur et les niveaux d'emplois

### 2.1.1 Portrait des répondants

En 2013, près de 685 000 employés permanents (**ou réguliers**) à temps plein travaillent dans environ 880 entreprises de 200 employés et plus au Québec. Plus des trois quarts des entreprises, soit 673, offrent au moins un régime de rémunération variable à court terme, comme le montre le tableau 2.1. Ces régimes couvrent 327 830 employés, ce qui équivaut à près de 50 % des entreprises de 200 employés et plus.

L'échantillon sélectionné pour la collecte de 2013 de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* totalise 300 entreprises. De ce nombre, 262 ont participé à l'enquête, dont 261 au volet de la rémunération variable, l'administration québécoise n'étant pas en mesure de fournir les données au chapitre de la rémunération variable à court terme (tableau 2.1). Parmi les entreprises répondantes, 195 offrent de la rémunération variable à court terme; près de 85 % de ces entreprises sont dans le secteur privé.

Tableau 2.1

### Rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, nombre d'entreprises et d'employés par secteur, Québec, 2013

	Nombre total d'entreprises		Entreprises offrant au moins un régime de rémunération variable			
			Nombre d'entreprises		Nombre d'employés permanents à temps plein couverts	
	Observé	Estimé	Observé	Estimé	Observé	Estimé
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>261</b>	<b>881</b>	<b>195</b>	<b>673</b>	<b>200 560</b>	<b>327 830</b>
Privé	193	794	165	638	142 430	286 600
Autre public	68	87	30	35	39 640	41 230
Universitaire	10	10	3	3	840	890
Administration fédérale	1	1	1	1	2 839	2 839
Entreprises publiques <sup>2</sup>	29	33	22	25	36 010	36 980
Administration municipale - 25 000 habitants et plus	28	43	4	6	410	520

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible.

2. Le sous-secteur « entreprises publiques » comprend les entreprises de compétence fédérale au Québec, les entreprises provinciales (sociétés d'État et autres) et les entreprises locales (par exemple les sociétés de transport).

Note : Les nombres d'employés sont arrondis à la dizaine près, sauf pour l'administration fédérale en raison d'un recensement des données. Le total peut être différent de la somme en raison des arrondissements.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013*.

### 2.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable

Cette section trace un portrait des employés assujettis à un programme de rémunération variable à court terme ainsi que des montants versés dans le cadre de ces programmes dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec en 2013. Ces résultats sont aussi présentés selon les secteurs privé et « autre public » et selon les sous-secteurs de ce dernier (administrations municipale et fédérale, « entreprises publiques »<sup>5</sup> et secteur universitaire).

5. Ce sous-secteur comprend les entreprises de compétence fédérale au Québec, les entreprises provinciales (sociétés d'État et autres) et les entreprises locales (par exemple les sociétés de transport).

- Dans l'ensemble du Québec, la rémunération variable est présente dans environ trois entreprises sur quatre (taux de présence) et près de la moitié des travailleurs québécois œuvrant dans les entreprises de 200 employés et plus sont admissibles à ce type de rémunération (taux d'admissibilité) (voir le tableau 2.2). Bien que près d'un employé sur deux soit admissible, un peu moins de 4 employés sur 10 (taux obtention) ont effectivement reçu un boni en vertu d'un programme de rémunération variable; le coût moyen équivaut à 8,5 % du salaire.
- Dans le secteur privé, 80 % des entreprises offrent au moins un régime de rémunération variable; ces dernières regroupent 52 030 employés syndiqués et 234 570 employés non syndiqués. Le taux de présence dans le secteur privé est beaucoup plus élevé que celui observé dans le secteur « autre public » (40 %). Le secteur privé compte également plus de travailleurs admissibles à un régime et de travailleurs ayant reçu une prime que le secteur « autre public ». Par ailleurs, le taux d'admissibilité et le taux obtention dans le secteur privé présentent un écart de près de 10 points de pourcentage, tandis que ces taux sont du même ordre dans le secteur « autre public ». Il en demeure, toutefois, que le taux d'obtention dans le secteur privé est deux fois plus élevé que dans le secteur « autre public ». En ce qui concerne le coût moyen, un écart de 2,5 points de pourcentage est constaté entre les secteurs privé et « autre public » (8,9 % contre 6,4 %).
- Lorsqu'on prend en considération la présence ou non d'un syndicat dans l'entreprise au sein du secteur privé, des différences importantes sont observées au chapitre de la rémunération variable. En effet, ce type de rémunération est beaucoup plus souvent offert aux employés non syndiqués qu'à ceux qui sont syndiqués (respectivement 79 % et 27 %). Également, les employés non syndiqués du secteur privé présentent un taux d'admissibilité et un taux obtention supérieurs à ceux notés chez les syndiqués. En fait, parmi toutes les ventilations étudiées au regard de ces deux taux, ce sont ces employés non syndiqués qui affichent les proportions les plus élevées; une seule exception est notée, soit les entreprises publiques pour le taux obtention.

Tableau 2.2

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, par secteur, Québec, 2013**

	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence	Taux d'admissibilité	Taux d'obtention	\$	% du salaire
	%				
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>76,4</b>	<b>47,9</b>	<b>38,4</b>	<b>5 204</b>	<b>8,5</b>
Privé	80,4	55,6	44,1	5 294	8,9
Privé syndiqué	26,8 <sup>**</sup>	28,0	26,3 <sup>*</sup>	2 601	4,6
Privé non syndiqué	79,3 <sup>2</sup>	71,2	54,1	6 033	10,0
Autre public	40,3	24,3	21,2	4 631	6,4
Universitaire	30,0	3,8 <sup>**</sup>	3,0 <sup>**</sup>	1 271	2,3
Administration fédérale	100,0	7,0	1,2	7 065	6,2
Entreprises publiques <sup>3</sup>	74,7	57,9	53,6	4 702	6,6
Administration municipale - 25 000 habitants et plus	14,8 <sup>**</sup>	1,2 <sup>*</sup>	1,2 <sup>*</sup>	2 256	2,6

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

\*\* Coefficient de variation supérieur à 25 %; estimation imprécise, fournie à titre indicatif seulement.

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible
2. Un programme de rémunération variable peut viser à la fois des travailleurs syndiqués et des travailleurs non syndiqués. Dans ce cas, l'entreprise est comptée dans le taux de présence du secteur privé syndiqué et dans celui du secteur privé non syndiqué.
3. Le sous-secteur « entreprises publiques » comprend les entreprises de compétence fédérale au Québec, les entreprises provinciales (sociétés d'État et autres) et les entreprises locales (par exemple les sociétés de transport).

Taux de présence : Nombre d'entreprises ayant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises. Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

- Il faut toutefois souligner que la majorité de l'effectif syndiqué du secteur privé admissible à un régime de rémunération variable a effectivement reçu un boni, tandis que la différence entre les pourcentages d'admissibilité et d'obtention est de 17 points chez les travailleurs non syndiqués; c'est d'ailleurs le plus grand écart parmi les secteurs étudiés. Par contre, un fait demeure : la proportion des non-syndiqués ayant reçu de la rémunération variable est deux fois plus grande que celle notée chez les syndiqués.
- Les primes versées aux employés non syndiqués correspondent à 10 % du salaire, une proportion deux fois plus élevée que celle observée chez les syndiqués. Il convient également de souligner que ce sont les non-syndiqués du secteur privé qui reçoivent en moyenne la rémunération variable la plus élevée parmi les secteurs analysés.
- Parmi les sous-secteurs composant le secteur « autre public », 35 entreprises, dont 25 provenant des entreprises publiques, ont un régime de rémunération variable. Le taux de présence par sous-secteur varie de 14,8 % dans les administrations municipales de 25 000 habitants et plus à 100,0 % dans l'administration fédérale. Cette dernière est composée d'une seule entreprise.
- Les entreprises publiques affichent les taux d'admissibilité et d'obtention les plus élevés des sous-secteurs du regroupement « autre public »; presque 6 employés sur 10 sont admissibles à un programme de rémunération variable et un peu plus d'un employé sur deux a reçu une prime au cours de l'année 2013.
- Les entreprises publiques et l'administration fédérale présentent les coûts moyens de la rémunération variable, en pourcentage du salaire, les plus importants (6,6 % et 6,2 % respectivement), tandis que les universités et l'administration municipale montrent les coûts les plus bas (2,3 % et 2,6 % respectivement).

### 2.1.3 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les critères de performance du programme et le type de régime

Comme cela a été mentionné dans le chapitre portant sur la méthodologie, une des dimensions pour la détermination de la rémunération variable concerne le critère de performance des différents programmes qui est individuel ou collectif. Les régimes « individuels » sont basés sur des critères de performance reliés aux individus, alors que pour les régimes « collectifs », les critères de performance pour évaluer la rémunération variable à verser concernent le groupe ou l'organisation. Il existe également des régimes « hybrides » qui combinent les incitatifs individuels et collectifs. Conceptuellement, ces régimes sont considérés dans les régimes individuels en raison de la finalité de la prime, mais ils sont présentés dans le rapport de manière distincte puisque leur taux de présence est élevé. Le tableau 2.3 montre, entre autres, les taux de présence ainsi que les coûts des régimes de rémunération variable selon les trois critères de performance, et ce, pour l'ensemble du Québec, le secteur privé et le secteur « autre public »<sup>6</sup>. Le facteur de syndicalisation est aussi présenté pour le secteur privé.

- Parmi les entreprises québécoises de 200 employés et plus ayant implanté un programme de rémunération variable, 36,2 % ont établi un régime individuel, 27,6 %, un régime collectif et 35,0 %, un régime hybride; les proportions observées ne sont pas significativement différentes sur le plan statistique. Par contre, les travailleurs sont plus souvent admis dans des régimes hybrides (24,1 %), tandis que les régimes individuels sont les moins répandus (8,6 %). Lorsque les taux d'admissibilité et d'obtention sont comparés, l'écart observé pour les régimes hybrides et collectifs est non significatif, mais dans le cas des régimes individuels, l'écart est significatif; en fait, environ la moitié des employés admissibles (8,6 %) ont effectivement reçu un boni (4,6 %). Quant aux coûts, les employeurs ont déboursé en moyenne, en vertu des régimes individuels et hybrides, respectivement 10,3 % et 10,1 % du salaire; ces proportions sont supérieures à celle observée pour les régimes collectifs (5,1 %).

---

6. Contrairement au tableau 2.2, le tableau 2.3 ne présente pas les sous-secteurs du secteur « autre public » en raison de la qualité plus faible des estimations quant aux taux d'admissibilité et d'obtention des administrations fédérale et municipale et des universités.

Tableau 2.3

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon les critères de performance des régimes, par secteur, Québec, 2013**

	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence	Taux d'admissibilité %	Taux d'obtention	\$	% du salaire
<i>Régimes individuels</i>					
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>36,2</b>	<b>8,6</b>	<b>4,6</b>	<b>6 113</b>	<b>10,3</b>
Privé	37,3	9,9	5,2	6 757	11,8
Privé syndiqué	7,2 <sup>**2</sup>	1,3 <sup>**</sup>	0,8 <sup>**</sup>	6 604 <sup>**</sup>	19,2 <sup>*</sup>
Privé non syndiqué	36,6 <sup>2</sup>	14,8	7,7 <sup>*</sup>	6 766	11,5
Autre public	26,4	4,5	2,8	2 462	3,5
<i>Régimes collectifs</i>					
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>27,6</b>	<b>17,2</b>	<b>15,5</b>	<b>2 930</b>	<b>5,1</b>
Privé	30,1	19,0	17,0	2 700	5,0
Privé syndiqué	15,8 <sup>2</sup>	22,2 <sup>*</sup>	20,9 <sup>*</sup>	2 274	3,9
Privé non syndiqué	27,9 <sup>2</sup>	17,2	14,8	3 040	6,1
Autre public	4,6	x	x	x	x
<i>Régimes hybrides</i>					
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>35,0</b>	<b>24,1</b>	<b>19,7</b>	<b>6 412</b>	<b>10,1</b>
Privé	37,1	28,8	23,2	6 565	10,3
Privé syndiqué	5,5 <sup>**2</sup>	5,2	4,9	3 179	5,9
Privé non syndiqué	37,1 <sup>2</sup>	42,1	33,5	6 844	10,6
Autre public	16,5	9,7	9,1	5 225	8,2

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

\*\* Coefficient de variation supérieur à 25 %; estimation imprécise, fournie à titre indicatif seulement.

X Donnée confidentielle.

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible
2. Un programme de rémunération variable peut viser à la fois des travailleurs syndiqués et des travailleurs non syndiqués. Dans ce cas, l'entreprise est comptée dans le taux de présence du secteur privé syndiqué et dans celui du secteur privé non syndiqué.

Taux de présence : Nombre d'entreprises ayant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises. Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

- Qu'il s'agisse du taux de présence, du taux d'admissibilité ou du taux d'obtention, les constatations faites pour l'ensemble du Québec le sont également pour l'ensemble du secteur privé. C'est aussi le cas pour le débours moyen (en pourcentage du salaire). Lorsque les employés du secteur privé sont ventilés selon le facteur de syndicalisation, le taux de présence selon les critères de performance est semblable chez les syndiqués et chez les non-syndiqués. Cependant, la proportion d'employeurs qui implantent un régime individuel ou hybride est nettement plus grande lorsque les travailleurs sont non syndiqués (environ 30 points de pourcentage). Le facteur de syndicalisation n'influence donc pas le taux de présence lorsque le régime est basé sur des critères de performance collectifs.
- Les travailleurs non syndiqués du secteur privé sont plus nombreux en proportion à être admissibles à des régimes hybrides; c'est d'ailleurs la proportion la plus élevée de toutes les ventilations étudiées quel que soit le critère de performance du régime (42,1 %). Chez les syndiqués, c'est plutôt dans les régimes collectifs que le taux d'admissibilité est le plus grand (22,2 %), tandis que les régimes individuels présentent le taux le plus bas (1,3 %); ce dernier taux est le plus faible de toutes les ventilations, peu importe le critère de performance considéré.
- Toujours au chapitre du taux d'admissibilité, les résultats révèlent que les employés non syndiqués sont plus souvent assujettis à des régimes hybrides ou individuels que les syndiqués, alors que les taux sont similaires pour les régimes collectifs.

- Chez les syndiqués, la proportion la plus élevée d'employés ayant effectivement reçu une prime (taux obtention) est observée dans les régimes collectifs (20,9 %); chez les non-syndiqués, c'est plutôt dans les régimes hybrides que le taux est le plus important : c'est un travailleur sur trois qui a reçu une prime (33,5 %). Il s'agit d'un ratio plus élevé que celui enregistré dans l'ensemble du secteur privé (23 %), dans l'ensemble du Québec (20 %) et dans le secteur « autre public » (10 %). Par ailleurs, tant pour les employés syndiqués que pour les employés non syndiqués, ce sont les régimes individuels qui présentent le taux obtention le plus bas.
- Les travailleurs non-syndiqués reçoivent plus souvent un boni en vertu d'un régime hybride ou individuel que les travailleurs syndiqués; les proportions sont semblables en ce qui concerne les régimes collectifs. Quant au coût moyen, autant les employés syndiqués que ceux non syndiqués présentent un débours plus faible pour les régimes collectifs (3,9 % et 6,1 % respectivement) que pour les deux autres régimes. D'autre part, les régimes individuels des syndiqués affichent le coût le plus élevé.
- Enfin, lorsque les débours des syndiqués sont comparés avec ceux des non-syndiqués, ces derniers employés montrent des ratios de la rémunération variable sur le salaire supérieurs à ceux des syndiqués pour les régimes collectifs (6,1 % contre 3,9 %) et hybrides (10,6 % contre 5,9 %), tandis que des proportions semblables s'observent pour les régimes individuels.
- De son côté, le secteur « autre public » diffère du secteur privé (ensemble, syndiqués, non-syndiqués) et de l'ensemble du Québec. En effet, les régimes individuels (26,4 %) y sont les plus présents, suivis des régimes hybrides (16,5 %) et des régimes collectifs (4,6 %). Par contre, les travailleurs de ce secteur sont plus souvent admissibles à un régime hybride (9,7 %) qu'à un régime individuel (4,5 %); le même constat est fait pour le taux obtention (9,1 % et 2,8 % respectivement). Les taux d'admissibilité et d'obtention sont du même ordre pour les régimes hybrides, alors que les proportions d'admissibilité et d'obtention pour les régimes individuels indiquent un écart de 1,7 point de pourcentage (4,5 % contre 2,8 %). Quant aux coûts, le ratio « rémunération variable/salaire » d'un régime hybride (8,2 %) est significativement supérieur à celui d'un régime individuel (3,5 %). D'ailleurs, ce dernier coût provenant d'un régime individuel dans le secteur « autre public » est moins élevé que celui de l'ensemble du Québec et des secteurs privé, privé syndiqué et privé non syndiqué.

Le tableau 2.4 présente la fréquence et le coût de la rémunération variable selon les types de régimes des régimes individuels et collectifs, et ce, pour l'ensemble du Québec. En ce qui concerne les régimes individuels, seuls les bonis au mérite sont présentés<sup>7</sup>. Du côté des régimes collectifs, ce sont les programmes de partage des bénéfices, ceux de partage des gains de productivité et les bonis d'équipe qui sont présentés. Des résultats concernant les régimes hybrides apparaissent également dans ce tableau, mais ils ne sont pas détaillés (il s'agit donc de ceux présentés pour l'ensemble du Québec dans le tableau 2.3). Enfin, la catégorie « autres régimes » est présentée; elle comprend les régimes à critères de performance, les programmes de suggestions et les bonis discrétionnaires, mais exclut les régimes de rémunération à la pièce puisqu'ils sont très peu répandus au Québec et les régimes à la commission.

- 35,0 % des entreprises de 200 employés et plus ont établis un régime hybride, 23,0 % un « autre régime » et 19,6 % un partage des bénéfices ou un boni au mérite. À l'opposé, seul 2,4 % et 4,6 % offrent respectivement un boni d'équipe et un partage des gains de productivité. Le partage des bénéfices est quatre fois plus présent dans les entreprises que le partage des gains de productivité, qui lui est deux fois plus implanté que le boni d'équipe.
- Sans tenir compte des critères individuels ou collectifs de performance, les travailleurs québécois sont le plus souvent assujettis à un régime hybride; c'est un sur quatre qui y est admissible (24,1 %). Le second régime est le partage des bénéfices; ce type de régime couvre 13,5 % des travailleurs. Sans surprise, le boni d'équipe est le type de régime auquel le moins d'employés sont assujettis dans les entreprises. Par ailleurs, il convient de souligner que même si un régime de rémunération variable est très présent, le niveau d'admissibilité n'est pas nécessairement élevé pour les travailleurs.

---

7. Voir la section 1.2.3 du chapitre 1, *Méthodologie et principaux concepts*.

- En ce qui concerne les employés ayant reçu de la rémunération variable, un sur cinq doit ce gain à un régime hybride et un sur 10, à un régime de partage des bénéfiques. Moins de 3 % des travailleurs ont reçu une compensation provenant d'un boni au mérite, d'un « autre régime », d'un régime de partage des gains de productivité ou d'un boni d'équipe en 2013.
- Les « autres régimes » (11,9 %), les régimes hybrides (10,1 %) et les bonis au mérite (8,2 %) présentent les coûts les plus élevés, tandis que les régimes les moins coûteux sont le partage des bénéfiques et le partage des gains de productivité puisqu'ils avoisinent 5,0 % du salaire.

Tableau 2.4

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le type de régime, Québec<sup>1</sup>, 2013**

	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence	Taux d'admissibilité %	Taux d'obtention	\$	% du salaire
<b>Régimes individuels</b>					
Boni au mérite	19,6 *	4,1	2,8 *	5 409	8,2
<b>Régimes collectifs</b>					
Partage des bénéfiques	19,6 *	13,5	12,0	2 908	5,0
Partage des gains de productivité	4,6 **	2,4 **	2,1 **	2 596 *	4,4
Boni d'équipe	2,4 **	0,4 **	0,5 **	2 346 *	7,1 *
<b>Régimes hybrides</b>	35,0	24,1	19,7	6 412	10,1
<b>Autres régimes<sup>2</sup></b>	23,0	5,3	2,8	6 229	11,9

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

\*\* Coefficient de variation supérieur à 25 %; estimation imprécise, fournie à titre indicatif seulement.

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible
2. Le regroupement « autres régimes » comprend tous les autres types de rémunération variable individuels ou collectifs, à l'exception des régimes à la pièce et à la commission.

Taux de présence : Nombre d'entreprises ayant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises. Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

**2.1.4 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les niveaux de compétence de la Classification nationale des professions (CNP) 2011**

Les informations présentées jusqu'à maintenant ont montré la fréquence et le coût des régimes de rémunération variable selon les critères de performance et les types de régimes. Cette section, quant à elle, présente les données concernant la rémunération variable à court terme pour les employés permanents à temps plein selon les niveaux de compétence de la *Classification nationale des professions* (CNP) 2011<sup>8</sup>. Dès qu'un employé est assujéti à un régime de rémunération variable, il est comptabilisé dans le niveau auquel il appartient. Le tableau 2.5 montre les taux d'admissibilité et d'obtention à un régime de rémunération variable ainsi que le coût de celle-ci selon les niveaux de compétence de la CNP, et ce, pour l'ensemble du Québec, le secteur privé (pour l'ensemble et selon la syndicalisation) et le secteur « autre public ». Plusieurs constats ressortent de ce tableau :

- En 2013, environ 685 000 employés permanents à temps plein travaillent dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Parmi ces employés, 8 % occupent des emplois de gestion ou de niveau élémentaire, 19 %, des emplois de niveau professionnel et 32 %, des emplois de niveau technique ou intermédiaire. Certains travailleurs (près de 2 %) n'ont pu être associés à un niveau de compétence en raison de l'ambiguïté du titre de l'emploi occupé.

8. Pour plus d'information, voir le site officiel de la *Classification nationale des professions* : <http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2011/Bienvenue.aspx>.



- Dans l'ensemble du Québec, ce sont les gestionnaires qui sont le plus souvent admissibles à un régime (76 %) et qui ont le taux obtention (61 %) le plus élevé alors que la situation inverse est observée pour les employés de niveau élémentaire quant au taux d'admissibilité (26 %). Lorsque les taux d'admissibilité et d'obtention sont comparés, le taux d'admissibilité est d'au moins 10 points de pourcentage supérieur au taux obtention pour les niveaux de gestion, professionnel et technique; en ce qui a trait aux niveaux intermédiaire et élémentaire, les taux sont semblables.
- Le coût moyen de la rémunération variable (en pourcentage du salaire) diminue généralement avec le niveau de compétence. Les gestionnaires présentent donc le ratio le plus élevé (14,5 %), tandis que les employés de niveau élémentaire (4,7 %) montrent le débours le plus faible; ces derniers ne se distinguent toutefois pas des employés de niveau intermédiaire (6,0 %).

Tableau 2.5

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le niveau de compétence de la *Classification nationale des professions (CNP) 2011, par secteur, Québec, 2013***

	Fréquence		Coût moyen	
	Taux d'admissibilité	Taux obtention		
	%		\$	% du salaire
<b>Ensemble du Québec<sup>1</sup></b>	<b>47,9</b>	<b>38,4</b>	<b>5 204</b>	<b>8,5</b>
Gestion <sup>2</sup> (O)	75,8	60,7	12 768	14,5
Professionnel (A)	52,6	41,8	6 758	8,8
Technique (B)	49,3	39,0	4 054	6,8
Intermédiaire <sup>3</sup> (C)	42,2	34,6	2 573	6,0
Élémentaire (D)	26,0*	21,9*	1 915	4,7
<b>Privé</b>	<b>55,6</b>	<b>44,1</b>	<b>5 294</b>	<b>8,9</b>
Gestion <sup>2</sup> (O)	83,5	68,1	12 878	15,1
Professionnel (A)	67,6	53,5	6 806	9,2
Technique (B)	61,2	47,1	4 206	7,1
Intermédiaire <sup>3</sup> (C)	45,9	36,7	2 614	6,3
Élémentaire (D)	28,7*	24,2*	1 900	4,7
<b>Privé syndiqué</b>	<b>28,0</b>	<b>26,3*</b>	<b>2 601</b>	<b>4,6</b>
Gestion <sup>2</sup> (O)	59,7*	44,3*	9 339**	15,9**
Professionnel (A)	11,8**	10,8**	4 983	7,4
Technique (B)	39,6*	37,7*	2 878	4,5
Intermédiaire <sup>3</sup> (C)	25,2*	23,4*	2 343	4,6
Élémentaire (D)	21,2**	20,3**	2 046	4,4
<b>Privé non syndiqué</b>	<b>71,2</b>	<b>54,1</b>	<b>6 033</b>	<b>10,0</b>
Gestion <sup>2</sup> (O)	83,5	68,1	12 885	15,1
Professionnel (A)	75,8	59,8	6 855	9,2
Technique (B)	72,4	52,0	4 707	8,3
Intermédiaire <sup>3</sup> (C)	66,1	49,7	2 739	7,3
Élémentaire (D)	44,7*	32,6*	1 705	5,3
<b>Autre public</b>	<b>24,3</b>	<b>21,2</b>	<b>4 631</b>	<b>6,4</b>
Gestion <sup>2</sup> (O)	46,4	32,8	11 900	11,2
Professionnel (A)	25,1	20,4	6 525	7,3
Technique (B)	19,6	18,7	3 090	4,7
Intermédiaire <sup>3</sup> (C)	26,9	25,6	2 326	4,4
Élémentaire (D)	9,1	7,3	x	x

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

\*\* Coefficient de variation supérieur à 25 %; estimation imprécise, fournie à titre indicatif seulement.

X Donnée confidentielle.

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible
2. Les cadres supérieurs sont exclus du regroupement.
3. Ensemble des programmes d'études collégiales sanctionnées par un diplôme d'études collégiales préuniversitaire ou un diplôme d'études collégiales techniques qui mène généralement au marché du travail. Ce groupe considère également d'autres formations jugées équivalentes.

Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

- Chez les employés réguliers à temps plein des entreprises privées et du secteur « autre public », ce sont les gestionnaires qui affichent la proportion d'admissibilité à un régime de rémunération variable la plus élevée (83,5 % et 46,4 % respectivement), tandis que l'effectif du niveau élémentaire montre le taux le plus faible (28,7 %, secteur privé; 9,1 %, secteur « autre public »). Ces mêmes constats sont faits lorsque l'on considère les taux obtention, sauf pour le niveau élémentaire dans le secteur privé.
- Lorsque les taux d'admissibilité des secteurs privé et « autre public » sont comparés, les employés du secteur privé, peu importe leur niveau de compétence, sont davantage admissibles à de la rémunération variable que leurs homologues du secteur « autre public ». Cette situation est également observée pour les taux obtention.
- Les gestionnaires et les professionnels des secteurs privé et « autre public » reçoivent en moyenne les primes les plus élevées (en pourcentage du salaire). Quant aux employés du secteur privé de niveau élémentaire et ceux de niveau intermédiaire du secteur « autre public », ils reçoivent en moyenne les bonus les plus faibles. De plus, la comparaison des secteurs privé et « autre public » montre un ratio « rémunération variable/salaire » plus élevé pour le secteur privé pour tous les niveaux de compétence sauf le niveau professionnel; l'écart le plus grand entre le secteur privé et le secteur « autre public » s'observe chez les gestionnaires.
- Les taux d'admissibilité et d'obtention des employés non syndiqués des entreprises privées augmentent généralement avec le niveau de compétence, alors que pour les syndiqués, ces taux sont habituellement du même ordre d'un niveau de compétence à l'autre. Cette situation de similitude chez les syndiqués s'explique par la qualité moindre des estimations par niveau de compétence (intervalles de confiance très larges) chez ces derniers par rapport aux non-syndiqués. En effet, l'univers dans le secteur privé syndiqué ayant trait à la présence de la rémunération variable étant plus petit que celui du secteur privé non syndiqué, l'analyse de l'effectif y prend plus d'importance lorsque des calculs concernant la précision des estimations sont faits. Les résultats pour le secteur « privé syndiqué » doivent donc être utilisés avec circonspection. Par ailleurs, la comparaison entre les non-syndiqués et les syndiqués montre qu'en général, les proportions d'admissibilité et d'obtention sont supérieures pour les non-syndiqués, et ce, pour les différents niveaux de compétence.
- Les gestionnaires présentent les coûts les plus élevés en pourcentage du salaire, tant chez les syndiqués que chez les non-syndiqués. Le coût est supérieur chez les travailleurs non syndiqués par rapport aux syndiqués pour tous les niveaux de compétence, à l'exception des niveaux « gestion » et « élémentaire ».

### 3.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : Portrait par emploi

#### 3.1.1 Portrait général par emploi

La *Classification nationale des professions* permet aussi de classer les emplois des travailleurs à un plus haut degré de finesse que les groupes de compétence (chapitre 2), soit au niveau des groupes intermédiaires (emplois codés à 3 chiffres qui permettent de préciser le domaine) ou des groupes de base (emplois codés à 4 chiffres qui décrivent la profession en tant que telle). La CNP permet de classer les emplois d'une entreprise à l'aide de la description de tâches normalisée définie pour chacun des 500 groupes de base. Dans le cadre de l'*Enquête sur la rémunération globale* (ERG), seule une portion des groupes de base est colligée, soit 154 sur 500, puisqu'un des objectifs de la codification CNP dans l'ERG est d'identifier les emplois susceptibles d'être appariés aux emplois repères de l'enquête. Habituellement, le groupe intermédiaire permet d'atteindre cet objectif. Cependant, afin de mieux cibler un emploi repère, la codification selon le groupe de base peut s'avérer nécessaire.

Les tableaux qui suivent présentent les taux d'admissibilité et d'obtention à un régime de rémunération variable de même que le coût moyen de la prime (en pourcentage du salaire) selon différentes professions. Comme nous avons pu le constater précédemment, les emplois de gestion se trouvent dans une classe à part lorsqu'il est question de rémunération variable; c'est pourquoi une section distincte leur est consacrée.

#### 3.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon le niveau de compétence « gestion » de la *Classification nationale des professions* (CNP) 2011

L'ERG dispose de données pour 29 emplois de gestion de la CNP. De ce nombre, 16 ont été retenus. La sélection a été établie sur la base du critère suivant : le coefficient de variation du taux d'admissibilité au programme de rémunération variable est inférieur à 15 %, c'est-à-dire que la qualité des estimations est de « bonne » à « excellente ». Les emplois choisis représentent 76 % de l'ensemble des gestionnaires assujettis à un régime de rémunération variable. Ainsi, le tableau 3.1 offre un aperçu des taux d'admissibilité et d'obtention à un régime de rémunération variable ainsi que du coût de celle-ci pour les gestionnaires québécois; toutefois, les résultats de ce tableau ne s'appliquent qu'aux emplois retenus.

- Les directeurs de l'exploitation des ressources naturelles et de la pêche et ceux des services postaux et de messageries sont admissibles à un régime de rémunération variable dans une proportion de 97,9 %; c'est un taux supérieur à celui des autres gestionnaires, sauf les directeurs du service à la clientèle et des services personnels. Les directeurs des services d'utilité publique, quant à eux, affichent le taux d'admissibilité le plus faible (33,5 %) parmi les emplois de gestion sélectionnés. Par ailleurs, lorsque le critère de performance est examiné (régime individuel, collectif ou hybride), les gestionnaires sont le plus souvent assujettis à un régime hybride (données non présentées).
- Lorsque le taux d'obtention est analysé, ce sont les directeurs des services postaux et de messageries qui affichent le taux le plus élevé (97,9 %), tandis que les directeurs des services d'utilité publique présentent le taux le plus bas (33,5 %) (similaire à celui des directeurs des services d'architecture et de sciences). Pour ces deux emplois présentant des taux plus élevés et plus bas, tous les employés admissibles ont reçu un boni en vertu d'un régime de rémunération variable. Pour les professions restantes, la différence entre le taux d'admissibilité et le taux d'obtention vont de 5,0 à 32,4 points de pourcentage.
- Pour 15 emplois analysés sur 16, la prime moyenne équivaut à au moins 10 % du salaire; les proportions varient de 10,2 % chez les directeurs de la construction à 18,2 % chez les directeurs d'entreprises de télécommunications.
- Les taux d'admissibilité à un programme de rémunération variable des gestionnaires sélectionnés sont plus élevés que la moyenne québécoise. La seule exception concerne les directeurs des services d'utilité publique. Quant aux employés qui obtiennent à de la rémunération variable, une proportion supérieure à la moyenne québécoise est observée pour 13 des 16 professions. Le même constat est fait pour le coût moyen en pourcentage du salaire (13 sur 16), mais il ne s'agit pas de toutes les mêmes professions.

Tableau 3.1

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus pour certains emplois de gestion<sup>1</sup> de la *Classification nationale des professions (CNP) 2011, Québec<sup>2</sup>, 2013***

	Fréquence		Coût moyen
	Taux d'admissibilité	Taux d'obtention	% du salaire
	%		
<b>Moyenne de l'ensemble des employés du Québec</b>	<b>47,9</b>	<b>38,4</b>	<b>8,5</b>
<i>Gestion</i>	75,8	60,7	14,5
0112 Directeurs et directrices des ressources humaines	75,6	63,5	15,3
0113 Directeurs et directrices des achats	78,0	63,3	12,8
0114 Directeurs et directrices d'autres services administratifs	77,2	55,9	14,1
0131 Directeurs et directrices d'entreprises de télécommunications	93,4	88,4	18,2
0132 Directeurs et directrices des services postaux et de messageries	97,9	97,9	14,1
0211 Directeurs et directrices des services de génie	84,8	71,6	12,4
0212 Directeurs et directrices des services d'architecture et de sciences	64,1	42,2	13,5
0213 Gestionnaires des systèmes informatiques	68,3	61,3	13,8
0621 Directeurs et directrices – commerce de détail et de gros	83,2	59,0	11,1
0651 Directeurs et directrices du service à la clientèle et des services personnels, n.c.a.	90,8	84,0	8,6
0711 Directeurs et directrices de la construction	80,4	48,0*	10,2**
0714 Directeurs et directrices de l'exploitation et de l'entretien d'immeubles	78,5	73,3	10,4*
0731 Directeurs et directrices des transports	81,8	72,3	14,2
0811 Directeurs et directrices de l'exploitation des ressources naturelles et de la pêche	97,9	92,4	16,3
0911 Directeurs et directrices de la fabrication	82,7	76,5	14,6
0912 Directeurs et directrices des services d'utilité publique	33,5	33,5	16,0

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

\*\* Coefficient de variation supérieur à 25 %; estimation imprécise, fournie à titre indicatif seulement.

Proportion significativement supérieure à la moyenne québécoise  
 Proportion significativement inférieure à la moyenne québécoise

1. Les cadres supérieurs sont exclus du regroupement.
2. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible

Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Tous les emplois avec un coefficient de variation inférieur à 15 % pour le taux d'admissibilité à un programme de rémunération variable ont été retenus.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

### 3.1.3 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable pour certaines professions dans les niveaux professionnel, technique, intermédiaire et élémentaire de la *Classification nationale des professions (CNP) 2011*

Le tableau 3.2 montre, quant à lui, les taux d'admissibilité et d'obtention à un régime de rémunération variable ainsi que le coût moyen de la prime (en pourcentage du salaire) pour 30 professions (groupes de base de la CNP). Aux fins de l'analyse, les emplois ont été sélectionnés dans chacun des groupes de compétence, à l'exception du groupe « gestion », présenté à la section précédente. Les emplois ont été retenus sur la base de trois critères. En premier lieu, le poids de l'effectif dans l'ensemble des quatre groupes de compétence est examiné pour établir le nombre d'emplois à choisir dans chaque groupe. En deuxième lieu, la qualité des estimations du taux d'admissibilité est de « bonne » à « excellente » (coefficient de variation inférieur à 15 %). Et, en troisième lieu, l'importance de l'effectif couvert est prise en compte. Les emplois choisis représentent 22 % de l'ensemble des employés de niveaux professionnel, technique, intermédiaire et élémentaire admissibles à un régime de rémunération variable.

Plusieurs faits intéressants ressortent de l'analyse du tableau 3.2 :

- Un tiers des professions affichent des taux d'admissibilité et d'obtention supérieurs à la moyenne québécoise alors que cinq emplois montrent les niveaux d'admissibilité et d'obtention sont inférieurs à la moyenne pour cinq emplois; environ 50 % des professions analysées présentent un débours plus faible que la moyenne.
- Seuls les professionnels des services-conseils en gestion aux entreprises présentent des taux plus importants que les taux observés pour l'ensemble des employés pour les trois indicateurs, soit un taux d'admissibilité de 64,9 %, un taux d'obtention de 56,2 % et un coût qui équivaut à 10,2 % du salaire. Les moyennes québécoises sont respectivement de 47,9 %, 38,4 % et 8,5 %. Les agents d'administration et les mécaniciens et réparateurs de véhicules automobiles, de camions et d'autobus ont, quant à eux, des taux inférieurs à la moyenne pour les trois indicateurs. De plus, les professionnels en publicité, en marketing et en relations publiques, les chercheurs, experts-conseils et agents de programmes, les acheteurs des commerces de détail et de gros et les autres préposés aux services d'information et aux services à la clientèle montrent des proportions similaires sur le plan statistique pour les trois éléments étudiés.
- De leur côté, le personnel de blanchisseries et d'établissements de nettoyage à sec et le personnel assimilé reçoivent en moyenne 1,8 % de leur salaire en vertu d'un programme de rémunération variable; c'est le pourcentage le plus faible parmi les professions analysées.
- Dans le groupe des professionnels, une certaine hétérogénéité des résultats est constatée entre les emplois sélectionnés, notamment en ce qui concerne les taux d'admissibilité et d'obtention; les proportions varient respectivement de 35,4 % à 88,8 % et de 22,0 % à 70,9 %. Lorsque le coût est pris en compte, les pourcentages vont de 6,9 % à 10,3 %.
- Une plus grande homogénéité est constatée dans les emplois techniques, intermédiaires et élémentaires comparativement aux emplois professionnels, au chapitre du coût notamment. En effet, 10 emplois techniques sur 14 montrent un débours de rémunération variable en pourcentage du salaire statistiquement inférieur à la moyenne du Québec. Quant aux emplois de formation intermédiaire ou élémentaire, tous, à l'exception de l'emploi « autres préposés aux services d'information et aux services à la clientèle », ont des coûts de rémunération variable moins élevés que la moyenne québécoise.
- Lorsque les taux d'admissibilité et d'obtention sont examinés pour les emplois autres que professionnels, six emplois, dont cinq de niveau technique (1212, 1213, 1215, 6231, 7301 et 6741), présentent des proportions plus élevées que la moyenne québécoise, tandis que les agents d'administration, les pilotes, navigateurs et instructeurs de même que les mécaniciens et réparateurs de véhicules automobiles, de camions et d'autobus montrent la situation inverse.

Tableau 3.2

**Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus pour certaines professions de la Classification nationale des professions (CNP) 2011, Québec<sup>1</sup>, 2013**

	Fréquence		Coût moyen
	Taux d'admissibilité	Taux d'obtention %	% du salaire
<b>Moyenne de l'ensemble des employés du Québec</b>	<b>47,9</b>	<b>38,4</b>	<b>8,5</b>
<b>Professionnel</b>	<b>52,6</b>	<b>41,8</b>	<b>8,8</b>
1111 Vérificateurs et vérificatrices et comptables	67,8	57,4	7,3
1122 Professionnels et professionnelles des services-conseils en gestion aux entreprises	64,9	56,2	10,2
1123 Professionnels et professionnelles en publicité, en marketing et en relations publiques	52,5	43,5	9,2
2161 Mathématiciens et mathématiciennes, statisticiens et statisticiennes et actuaires	88,8	70,9	8,4
2173 Ingénieurs et ingénieures et concepteurs et conceptrices en logiciel	62,7	55,0	6,9
2174 Programmeurs et programmeuses et développeurs et développeuses en médias interactifs	35,4	29,6 *	8,1
4112 Avocats et avocates (partout au Canada) et notaires (au Québec)	52,3	45,8 *	10,3
4161 Recherchistes, experts-conseils et expertes-conseils et agents et agentes de programmes, en sciences naturelles et appliquées	48,1	33,7	7,4
5125 Traducteurs et traductrices, terminologues et interprètes	54,5	22,0	7,7
<b>Technique</b>	<b>49,3</b>	<b>39,0</b>	<b>6,8</b>
1212 Superviseurs et superviseuses de commis de finance et d'assurance	75,8	60,9	8,9
1213 Superviseurs et superviseuses de commis de bibliothèque, de correspondanciers et d'autres commis à l'information	83,1	72,7	7,1
1215 Superviseurs et superviseuses du personnel de coordination de la chaîne d'approvisionnement, du suivi et des horaires	67,9	55,8	7,0
1221 Agents et agentes d'administration	23,9	16,5	5,0
1223 Agents et agentes des ressources humaines et de recrutement	59,3	45,5	5,5
1225 Agents et agentes aux achats	45,2	38,0	6,6
1241 Adjoints administratifs et adjointes administratives	44,7	32,7	5,2
1311 Techniciens et techniciennes en comptabilité et teneurs et teneuses de livres	60,7	38,2	5,3
2271 Pilotes, navigateurs et navigatrices et instructeurs et instructrices de pilotage du transport aérien	89,5	89,5	6,1
6222 Acheteurs et acheteuses des commerces de détail et de gros	67,9	29,4 *	8,6
6231 Agents et agentes et courtiers et courtières d'assurance	92,3	80,0	7,0
7301 Entrepreneurs et entrepreneuses et contremaitres et contremaitresses en mécanique	73,4	62,0	9,6
7311 Mécaniciens et mécaniciennes de chantier et mécaniciens industriels et mécaniciennes industrielles	64,5	60,4	4,8
7321 Mécaniciens et mécaniciennes et réparateurs et réparatrices de véhicules automobiles, de camions et d'autobus	23,0	13,9	3,6
<b>Intermédiaire<sup>2</sup></b>	<b>42,2</b>	<b>34,6</b>	<b>6,0</b>
1411 Employés de soutien de bureau généraux et employées de soutien de bureau générales	38,5	32,4	5,3
1414 Réceptionnistes	40,0	25,6	4,9
1522 Magasiniers et magasiniers et commis aux pièces	43,7	41,2	4,7
6552 Autres préposés et autres préposées aux services d'information et aux services à la clientèle	53,7	42,2	7,3
9471 Opérateurs et opératrices d'équipement d'impression sans plaque	61,8	52,7	3,7
<b>Élémentaire</b>	<b>26,0 *</b>	<b>21,9 *</b>	<b>4,7</b>
6741 Personnel de blanchisseries et d'établissements de nettoyage à sec et personnel assimilé	86,1	84,4	1,8
7612 Autres manœuvres et aides de soutien de métiers	52,9	43,9	4,5

\* Coefficient de variation entre 15 % et 25 %; interpréter avec prudence.

	Proportion significativement supérieure à la moyenne québécoise
	Proportion significativement inférieure à la moyenne québécoise

- Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques, à l'exception de l'administration québécoise (fonction publique; éducation : commissions scolaires et cégeps; santé et services sociaux) pour laquelle l'information n'est pas disponible
- Ensemble des programmes d'études collégiales sanctionnées par un diplôme d'études collégiales préuniversitaire ou un diplôme d'études collégiales techniques qui mène généralement au marché du travail. Ce groupe considère également d'autres formations jugées équivalentes.

Taux d'admissibilité : Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé en vertu d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un boni dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

Trente groupes de base (emplois CNP à quatre chiffres) ont été retenus sur la base de trois critères : le poids de l'effectif de chacun des groupes de compétence, le coefficient de variation du taux d'admissibilité inférieur à 15 % et l'importance de l'effectif couvert par l'emploi.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec. Collecte 2013.*

Loin d'être un phénomène marginal, les programmes de rémunération variable à court terme sont très présents dans les entreprises québécoises de 200 employés et plus. En effet, en 2013, 3 organisations sur 4 offraient au moins un régime de rémunération variable et 4 travailleurs sur 10 ont reçu un boni par l'intermédiaire de ce mode de rémunération. La présence de régimes de rémunération variable, le nombre de travailleurs admissibles (taux d'admissibilité) et le nombre de travailleurs ayant reçu un montant à ce chapitre (taux d'obtention) sont plus importants dans les entreprises privées que dans celles du secteur « autre public ». En ce qui concerne le montant moyen de rémunération variable, il est de 8,5 % du salaire; les montants versés sont plus élevés dans le secteur privé (8,9 %) que dans le secteur « autre public » (6,4 %).

Les résultats de cette étude révèlent également que parmi les programmes de rémunération variable implantés, tous secteurs confondus, les régimes individuels (36,2 %), les régimes collectifs (27,6 %) et les régimes hybrides (35,0 %) sont présents dans des proportions similaires. Toutefois, les montants versés en vertu des régimes individuels et des régimes hybrides sont supérieurs (respectivement 10,3 % et 10,1 % du salaire) à ceux observés pour les régimes collectifs (5,1 %).

Lorsque les niveaux de compétence de la *Classification nationale des professions* sont pris en compte, on note que les emplois de gestion (76 %) présentent le taux d'admissibilité à un régime de rémunération variable le plus élevé, tandis que les emplois de niveau élémentaire (26 %) affichent le taux le plus bas. Quant aux débours, ils diminuent généralement avec le niveau de compétence. Par ailleurs, lorsqu'on examine les données à un plus haut degré de finesse, à savoir à l'échelle de la profession, la présence de la rémunération variable dans les entreprises, l'admissibilité et l'obtention des travailleurs varient beaucoup d'une profession à l'autre. Enfin, le coût de la rémunération variable en pourcentage du salaire des emplois de gestion est généralement supérieur à la moyenne québécoise, alors que les emplois de niveaux technique, intermédiaire et élémentaire présentent un débours de rémunération variable inférieur à cette moyenne.

D'autres variables d'analyse telles que le sexe, le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise pourraient faire l'objet de publications futures et permettre de dresser un portrait plus fin de la rémunération variable au Québec.

Des statistiques sur le Québec d'hier et d'aujourd'hui  
pour le Québec de demain

Chaque année, l'Institut de la statistique du Québec mène l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG). Cette enquête lui permet notamment de colliger de l'information sur l'ensemble des emplois des entreprises répondantes. Elle vise les entreprises comptant 200 employés et plus des différents secteurs du marché du travail.

Le présent rapport dresse, à partir des données de la collecte 2013 de l'ERG, un portrait de la présence de la rémunération variable dans les entreprises, et ce, pour le secteur privé et le secteur « autre public ». Les résultats sont présentés selon le type de régime et le niveau de compétence de la *Classification nationale des professions*.

Ce document répond à la volonté de l'Institut d'exploiter la mine de renseignements contenus dans l'ERG.