

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

Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale

Collecte 2018

Pour tout renseignement concernant l'Institut de la statistique du Québec (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 :
418 691-24011 800 463-4090 (Canada et États-Unis)

Site Web : statistique.quebec.ca

Ce document est disponible seulement en version électronique.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
1^{er} trimestre 2021
ISBN 978-2-550-88766-9 (en ligne)

© 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.

statistique.quebec.ca/fr/institut/nous-joindre/droits-auteur-permission-reproduction

Mars 2021

Avant-propos

Chaque année l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) réalise son *Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG). Cette enquête vise les entreprises de 200 employés et plus dans les différents secteurs du marché du travail; elle permet de colliger de l'information sur l'ensemble des emplois des entreprises répondantes.

Un rapport phare, intitulé *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec*, est diffusé annuellement. Ce rapport présente la méthodologie de l'enquête ainsi que les résultats pour les principales composantes de la rémunération globale : les salaires, les échelles salariales, les heures de travail et la rémunération globale. D'autres publications permettent d'exploiter les données de l'ERG et de diffuser de l'information sur des éléments de rémunération non couverts dans le rapport principal mais faisant l'objet de la collecte.

La rémunération variable, c'est-à-dire la rémunération qui n'est pas garantie d'une période à une autre, est l'un de ces éléments. En effet, un des volets de l'enquête concerne les régimes de rémunération variable selon lesquels des primes sont accordées aux employés en fonction de différents critères de performance (tant individuelle que collective). Ce sujet suscite un grand intérêt de la part des différents intervenants du monde du travail ainsi que du grand public. Périodiquement, l'ISQ publie des analyses sur la rémunération variable.

À partir des données de la collecte 2018 de l'ERG, la présente publication fait ressortir 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 résultats sont fournis pour les secteurs privé et public. Pour le secteur privé, les données tiennent aussi compte de la syndicalisation des employés. Enfin, des résultats sur la rémunération variable selon les niveaux de compétence exigés par l'emploi sont présentés.

L'ISQ remercie les répondants à l'enquête pour leur collaboration lors de la collecte des données sur la rémunération, dont celles sur les régimes de rémunération variable.

Le directeur général,

A handwritten signature in black ink that reads "Florea D." in a cursive style.

Daniel Florea

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

Ce rapport a été réalisé par : Nathalie Mongeau
Sous la coordination de : Nadège Jean
Direction des statistiques du travail et de la rémunération : Patrice Gauthier, directeur
Avec la collaboration de : Mario Haché et Chantal Caouette, développement méthodologique et traitement statistique des données
Mélanie Dionne, Mélanie Grenier et Anca Maria Florea, validation des données
Julie Boudreault, révision linguistique
France Lozeau, 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 - Collecte 2018* :

- Les répondantes et répondants de l'enquête, à qui nous voulons exprimer toute notre reconnaissance pour leur collaboration des plus importantes; 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 : Ann Doucet (chargée de projet), Paule Maurais (chargée de collecte), Marilyn Barbieri, David Chapados, Marie-Pier Dionne, Mélanie Dionne, Marie-Josée Dufour, Alexandre Gaudreault, Roxanne Gingras, Mélanie Grenier, Linda Jacques, Pharet Pheng et Patrick Potvin.
- Mario Haché et Chantal Caouette de la Direction de la méthodologie, et Lyne Bélanger, Gérald Benoit et Guy Pérusse de la Direction des technologies de l'information.

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, 10^e étage
Montréal (Québec) H3B 4J8
Téléphone : 514 876-4384
Télécopieur : 514 876-1767
Site Web : statistique.quebec.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.

Notice bibliographique suggérée

MONGEAU, Nathalie (2021). *La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale – Collecte 2018*, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 35 p. [<https://statistique.quebec.ca/fr/document/remuneration-variable-dans-les-entreprises-de-200-employes-et-plus-au-quebec>].

Table des matières

Introduction.....	7
Chapitre 1 ♦ Méthodologie et principaux concepts	
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 Indicateurs relatifs à la présence et au coût de la rémunération variable	13
1.1.4 Classification nationale des professions	13
1.2 Méthodologie, approche de collecte et traitement des données	14
1.2.1 Population visée et base d'échantillonnage	14
1.2.2 Approche de collecte et précisions sur les données	15
1.2.3 Traitement et analyse des données	16
Chapitre 2 ♦ Portrait général selon le secteur et le type de régime	
2.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : portrait général selon le secteur et le type de régime	19
2.1.1 Portrait des répondants.....	19
2.1.2 Fréquence et coût de la rémunération variable.....	20
2.1.3 Fréquence et coût de la rémunération variable selon le type de régime	22
Chapitre 3 ♦ Portrait selon le niveau de compétence et certaines professions	
3.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : portrait selon le niveau de compétence et certaines professions	27
3.1.1 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les niveaux de compétence de la Classification nationale des professions	27
3.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les professions (groupes intermédiaires de la CNP).....	30
Conclusion	35

Liste des tableaux et figures

Tableaux

Chapitre 1

Tableau 1.1	Définition des régimes de rémunération variable à court terme	12
Tableau 1.2	Quatre indicateurs utiles à l'analyse des régimes de rémunération variable	13
Tableau 1.3	Description des niveaux de compétence de la CNP	14
Tableau 1.4	Qualité des estimations selon le coefficient de variation.....	17

Chapitre 2

Tableau 2.1	Rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, nombre d'entreprises et d'employés par secteur, Québec, 2018	19
Tableau 2.2	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, par secteur, Québec, 2018	21
Tableau 2.3	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon type de régime, par secteur, Québec, 2018.....	23
Tableau 2.4	Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le régime, Québec, 2018.....	25

Chapitre 3

Tableau 3.1	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) 2016, par secteur, Québec, 2018.....	29
Tableau 3.2	Taux d'obtention et coût moyen de la rémunération variable pour certaines professions de gestion de la Classification nationale des professions, entreprises de 200 employés et plus, Québec, 2018	31
Tableau 3.3	Taux d'obtention et coût moyen de la rémunération variable, certaines professions des niveaux universitaire, collégial et secondaire de la Classification nationale des professions, entreprises de 200 employés et plus, Québec, 2018	33

Figures

Chapitre 1

Figure 1.1	Modèle de la rémunération variable.....	11
------------	---	----

Chapitre 3

Figure 3.1	Répartition des employés permanents à temps plein selon le niveau de compétence de l'emploi dans les entreprises de 200 employés et plus, Québec, 2018	27
------------	--	----

Introduction

Ce rapport présente un portrait de la rémunération variable à court terme dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Il porte sur la présence de régimes de rémunération variable dans les entreprises, l'admissibilité des employés permanents à temps plein à ces régimes, l'obtention d'un montant de rémunération variable et les montants versés au cours de l'année 2018.

Les résultats mettent en lumière la diversité des régimes de rémunération variable offerts ainsi que la proportion d'employés permanents à temps plein admissibles à de tels régimes, et cela, pour l'ensemble des entreprises de 200 employés et plus. Par ailleurs, les données sont présentées selon le secteur d'appartenance (privé ou public) et selon les niveaux de compétence de la Classification nationale des professions (CNP) ainsi que pour certaines professions, notamment dans le groupe de la gestion. Ce rapport fait suite à celui publié en 2015 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 2013*.

Le premier chapitre décrit les principaux concepts et éléments méthodologiques de l'*Enquête sur la rémunération globale* (ERG). Il présente les types de régimes de rémunération variable, le système de la CNP et les indicateurs pris en compte dans l'analyse (le taux de présence, le taux d'admissibilité, le taux d'obtention et le coût moyen).

Dans le deuxième chapitre, les résultats relatifs à la présence et au coût moyen de la rémunération variable sont présentés selon le secteur (public et privé) et selon le type de régime. Pour le secteur privé, les résultats sont aussi fournis selon la syndicalisation de l'employé, alors que dans le secteur public, ils sont ventilés selon les cinq sous-secteurs suivants : administrations québécoise, fédérale et municipale, entreprises publiques et secteur universitaire.

Le troisième chapitre présente les résultats selon le niveau de compétence de la CNP et pour certaines professions de la CNP, notamment celles du groupe de la gestion.

Chapitre 1

Méthodologie et principaux concepts

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. Cette enquête collige des données relatives aux divers éléments composant la rémunération globale, dont la rémunération variable.

Ce chapitre présente des aspects méthodologiques utiles à la compréhension de l'analyse¹, le modèle de la rémunération variable et les indicateurs utilisés.

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'ISQ 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 déterminées².

Cette définition de la rémunération globale est transposée dans une équation :

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

La rémunération directe comprend, selon le cadre conceptuel, 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 est surtout composée des 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 est la somme de la rémunération directe et de la rémunération indirecte.

Les heures normales correspondent à la durée habituelle de travail. Les heures chômées payées couvrent les périodes d'absence rémunérées, soit les congés annuels, les jours 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 normales.

Pour mesurer la rémunération globale, l'ISQ 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

1. Pour plus de détails sur la méthodologie de l'ERG, le lecteur peut consulter le chapitre 1 du rapport *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec - Collecte 2018*. Ce rapport comporte également un glossaire des termes utilisés.

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

de son équation sur la rémunération globale, l'ISQ ajoute 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.

Bien que couverts par le concept de la rémunération globale, certains éléments ne sont généralement pas traités dans les travaux de comparaison de la rémunération globale. Par exemple, les débours liés à la rémunération variable et aux heures supplémentaires. L'ISQ a réalisé une étude afin de mesurer l'effet des débours de rémunération variable sur les écarts de rémunération globale³. Il a aussi diffusé différents documents sur les coûts de la rémunération variable.

1.1.2 Concepts de la rémunération variable

La rémunération d'un employé peut être constituée de composantes fixes et variables.

La rémunération fixe comprend principalement le salaire de base de l'employé. Elle s'apparente au modèle traditionnel dans lequel une prestation de travail déterminée, dans des conditions déterminées, donne lieu à une rémunération définie en fonction de la durée du travail.

La portion variable de la rémunération, elle, n'est pas garantie d'une période à l'autre. Elle dépend généralement d'une mesure de performance individuelle, collective ou organisationnelle. Elle est non récurrente et remise en un ou plusieurs versements, sous forme monétaire ou autre (des actions ou des biens par exemple). Certains versements ponctuels, particulièrement ceux qui sont offerts symboliquement, n'entrent pas dans la définition de rémunération variable, non pas parce qu'ils ne sont pas variables, mais parce qu'ils ne constituent pas une rémunération comme telle. Par exemple, une montre offerte après 25 années de service au sein d'une organisation n'est pas considérée comme de la rémunération variable.

L'ISQ définit la rémunération variable ainsi :

« 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 ».

La figure 1.1 présente le modèle de la rémunération variable tel qu'il a été établi par l'ISQ. Ce modèle classe les différents régimes de rémunération variable (RRV) selon deux principales dimensions : les critères de performance (individuelle ou collective) et le mode de versement (ponctuel ou différé).

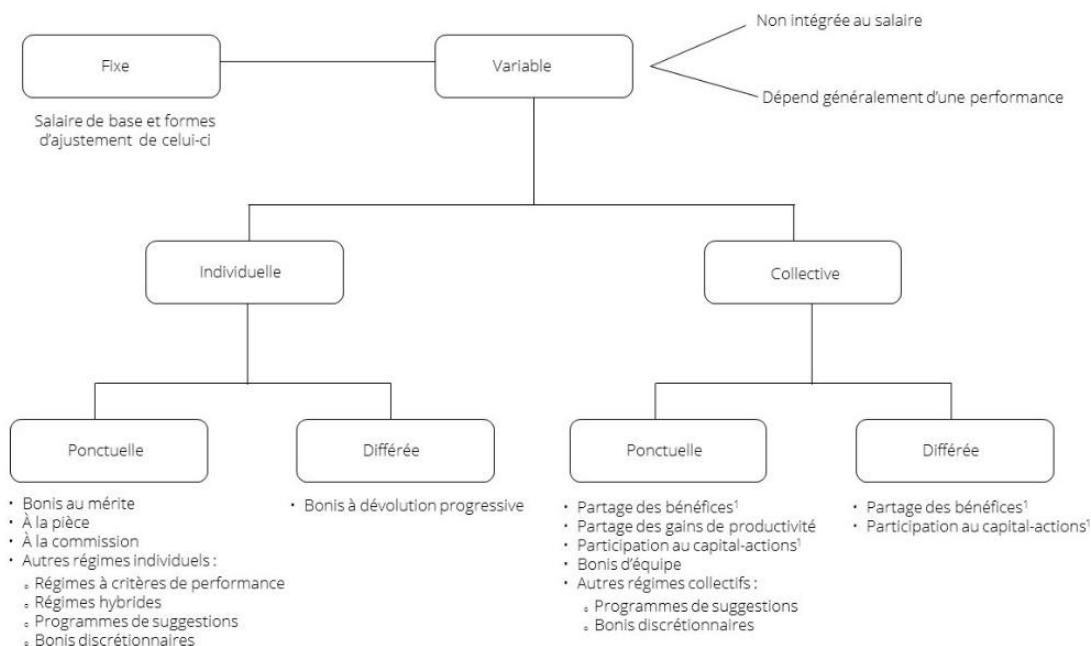
Critères de performance (individuelle ou collective)

Les critères de performance individuelle sont reliés aux individus. Les RRV dits « individuels », c'est-à-dire ceux où la prime versée est déterminée par des critères de performance individuelle, comprennent, entre autres, les bonis au mérite, la rémunération à la pièce⁴ et la rémunération à la commission. Dans le cas des critères de performance collective, ils sont plutôt reliés à un groupe ou à l'organisation. Les RRV « collectifs » comprennent principalement le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe. Il existe également des RRV qui combinent les critères individuels et collectifs : les régimes hybrides. Dans le modèle de l'ISQ, ces derniers sont inclus dans les régimes individuels étant donné que le critère final de détermination de la prime est individuel.

3. Pour plus de détails, voir : INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2001), *Rémunération des salariés. Écarts de rémunération incluant la rémunération variable 2000*, Québec, L'Institut, 21 p.

4. 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'ISQ](#)) révèlent que ce régime est observé dans seulement 1 % des établissements du secteur privé. Pour ce qui est de la rémunération à la commission, les coûts ne sont pas colligés 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.

Figure 1.1
Modèle de la rémunération variable



1. 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.

Mode de versement (ponctuel ou différé)

Les RRV 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 après une période de référence, généralement un an ou moins. Les régimes dont le mode de versement est différé (ou rémunération variable à long terme), quant à eux, n'accordent pas les primes immédiatement aux employés : elles 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 l'équation de la rémunération globale, le coût de l'employeur pour ces régimes fait partie de la rémunération directe. Dans le cadre de l'ERG, seuls les RRV à court terme (mode de versement ponctuel) sont colligés. Le tableau 1.1 présente les différents RRV à court terme pris en compte dans l'ERG.

Tableau 1.1

Définition des régimes de rémunération variable à court terme

Régimes individuels	
Bonis au mérite	Les régimes de <i>bonis au mérite</i> 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.
Rémunération à la commission	La <i>rémunération à la commission</i> est utilisée presque uniquement pour le personnel de vente. Une partie du revenu de la vente est remise à l'employé sous la forme d'un pourcentage ou d'un montant fixe (commission). 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 utilisées, comme le nombre de nouveaux clients, la marge bénéficiaire brute, le nombre d'unités vendues ou l'accroissement de la part de marché. Par contre, les coûts de la rémunération à la commission ne sont pas colligés dans l'ERG en raison de la complexité de cette rémunération et de sa variabilité entre les organisations. Par conséquent, les résultats de la présente publication ne tiennent pas compte de cette rémunération.
Régimes à critères de performance	Les <i>régimes à critères de performance</i> se trouvent principalement dans le secteur des services. Des critères intangibles peuvent être inclus dans l'évaluation de la performance des employés, ce qui rend ces régimes plus complexes que les régimes de rémunération à la pièce. Par exemple, dans une institution financière, les employés peuvent recevoir un boni s'ils atteignent 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 établis à partir d'un sondage de satisfaction des clients. Dans ces exemples, les normes de productivité sont communiquées aux employés à l'avance.
Programmes de suggestions	Avec les <i>programmes de suggestions</i> , l'employé 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 reçoit une prime.
Bonis discrétionnaires	Dans un régime de <i>bonis discrétionnaires</i> , le supérieur immédiat peut décider qu'un boni soit versé à l'employé pour reconnaître une performance individuelle dépassant les attentes.
Régimes hybrides	Les <i>régimes hybrides</i> combinent des critères individuels et collectifs. Il s'agit de régimes dans lesquels une rémunération est versée en raison de la performance collective, mais en fonction de la performance individuelle : la rémunération est fonction de la contribution de l'employé à la réalisation des objectifs d'une équipe, d'un secteur ou de l'organisation.
Régimes collectifs	
Partage des bénéfices	Les régimes de <i>partage des bénéfices</i> 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.
Partage des gains de productivité	Les régimes de <i>partage des gains de productivité</i> offrent aux employés une part de tout accroissement de la productivité de l'organisation (ou d'un service, d'un département, d'une division).
Bonis d'équipe	Les régimes de <i>bonis d'équipe</i> 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 pour une période définie ou qu'elle soit permanente (équipe de travail semi-autonome). Chacun des membres de l'équipe reçoit un boni si les critères fixés ont été respectés ou dépassés. Les objectifs peuvent être financiers (profit, ventes) ou axés sur la production ou l'atteinte de buts (amélioration de la qualité).
Autres formes de régimes	Parmi les autres formes de régimes, on trouve le pendant collectif des <i>programmes de suggestions</i> et des <i>bonis discrétionnaires</i> . Dans le premier cas, un boni est versé non pas à la personne qui formule une suggestion, mais à une équipe. Dans le deuxième cas, les bonis sont offerts à une équipe de travail, à une unité de production ou même à tous les employés de l'organisation afin de reconnaître un rendement exceptionnel.

1.1.3 Indicateurs relatifs à la présence et au coût de la rémunération variable

Quatre taux sont utilisés pour établir la présence des RRV dans les entreprises ainsi que le coût moyen de cette rémunération et pour dresser le portrait des employés qui y sont admissibles et de ceux en ayant bénéficié (voir tableau 1.2).

Tableau 1.2

Quatre indicateurs utiles à l'analyse des régimes de rémunération variable

Taux de présence (entreprises)	Proportion d'entreprises qui offrent au moins un régime de rémunération variable (RRV). Ce régime peut viser tous les employés ou seulement une partie. <u>Nombre d'entreprises offrant un RRV</u> Nombre total d'entreprises
Taux d'admissibilité (employés)	Proportion d'employés admissibles à un RRV. <u>Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles à un RRV</u> Nombre total d'employés permanents à temps plein
Taux obtention (employés)	Proportion d'employés qui ont reçu un montant d'argent dans le cadre d'un RRV. Comme l'obtention d'une 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. <u>Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un RRV</u> Nombre total d'employés permanents à temps plein
Coût moyen (en % du salaire)	Le coût de la rémunération variable est présenté comme une fraction du salaire de l'employé. Par exemple, le coût moyen de la rémunération variable d'un travailleur gagnant un salaire de 50 000 \$ et ayant obtenu un montant de 5 000 \$ sera de 10 % ⁴ . <u>Montant versé dans le cadre d'un RRV</u> Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un RRV

1.1.4 Classification nationale des professions

Dans l'ERG, l'ISQ collige des données relatives aux professions telles que définies dans la Classification nationale des professions (CNP). La CNP est un système de classement des emplois reconnu à l'échelle canadienne et comparable aux systèmes d'autres pays. Elle 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 CNP (version 2016) classe les professions à l'aide d'un code numérique. Le code à quatre chiffres (groupe de base) est le niveau de précision le plus élevé. Il est cependant possible de coder les emplois à un niveau plus large. Par exemple, pour les besoins de l'ERG, l'ISQ utilise le plus souvent le code à trois chiffres (groupe intermédiaire). La classification des emplois se fait en fonction du niveau de compétence (voir tableau 1.3) et du genre de compétence (domaine d'activité).

4. Il ne faut pas interpréter ce taux comme le poids qu'occupe la rémunération variable dans le salaire ou la rémunération globale.

Tableau 1.3

Description des niveaux de compétence de la CNP¹

Gestion²	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.
Formation universitaire (niveau A)	Ensemble des programmes d'études universitaires sanctionnées par un diplôme de premier cycle, de deuxième cycle ou de troisième cycle.
Formation collégiale (niveau 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).
Formation de niveau secondaire (niveau C)	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 précise sont généralement exigées.
Formation en cours d'emploi (niveau D)	Ensemble des processus d'apprentissage, formels ou autres (sans aucune exigence scolaire particulière), par lesquels les personnes développent leurs aptitudes, enrichissent leurs connaissances et améliorent leurs compétences.

1. Pour plus d'information sur la CNP, voir le lien suivant : www.statcan.gc.ca/fra/sujets/norme/cnp/2016/introduction.

2. Les professions de gestion sont incluses dans le niveau de compétence A.

Sources : Emploi et Développement social Canada (EDSC) et Statistique Canada.

1.2 Méthodologie, approche de collecte et traitement des données

1.2.1 Population visée et base d'échantillonnage

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 (personnel travaillant au Québec) constitue une seule entreprise dans le cadre de l'ERG; c'est également le cas de l'administration québécoise (fonction publique, réseau de l'éducation et réseau de la santé et des services sociaux). Dans l'administration municipale, la population estimée est définie en fonction de la population servie par la municipalité plutôt qu'en fonction du nombre d'employés de la municipalité. Les municipalités de 25 000 habitants et plus font partie de l'univers d'enquête; elles 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.

Pour déterminer la taille et la composition de l'échantillon, on répartit les entreprises composant la population visée selon trois variables de stratification : secteur d'appartenance (privé ou public), secteur d'activité économique et taille de l'entreprise. La variable de stratification du secteur d'appartenance sert à répartir les entreprises de la population visée selon leur appartenance au privé ou au public⁶. Le secteur public rassemble les administrations québécoise, fédérale (au Québec) et municipale (de 25 000 habitants et plus), les entreprises publiques des trois ordres de gouvernement ainsi que les universités.

Le fichier de référence de la population visée 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 tableau [Estimation de la population des municipalités](#) de l'ISQ.

Les données sur l'effectif concernent les employés permanents à temps plein.

1.2.2 Approche de collecte et précisions sur les données

Le cycle de collecte de l'ERG est de trois ans et les entreprises sélectionnées doivent participer au cycle complet. La première année, le questionnaire est plus étoffé que pour les deux années suivantes. Dans les strates qui sont recensées (par exemple les universités), les entreprises recommencent un nouveau cycle tout de suite après en avoir terminé un.

La collecte des données sur la rémunération variable porte sur la présence de RRV, les types de régimes offerts et les coûts annuels de ces régimes pour l'employeur. Une fiche est utilisée afin de recueillir les données sur les types de régimes et de déterminer quels sont les emplois et les employés admissibles. Si un RRV est offert sous plusieurs formes types (critères de performance différents), tous les types comptent pour un même RRV dans le dénombrement. Les fichiers de rémunération fournis par les répondants servent à recueillir les données sur les coûts de la rémunération variable puisqu'ils comportent les débours pour chaque employé. Lorsque les débours ne peuvent être fournis par le répondant, on utilise les débours d'ensemble obtenus pour chacun des régimes au moyen des fiches de collecte relatives à la rémunération variable. À partir de ces données et des autres informations sur les taux d'admissibilité et d'obtention, l'ISQ calcule le coût moyen de la rémunération variable par employé.

Les données sur la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus pour la collecte 2018 de l'ERG portent sur les années 2016 (groupe de rotation k), 2017 (groupe de rotation L) et 2018 (groupe de rotation M), selon l'année d'introduction de l'entreprise dans le cycle de collecte. Les résultats pour les différents indicateurs sont calculés à partir d'un fichier de rémunération comprenant les débours par employé. Pour les deuxième et troisième années du cycle de collecte (questionnaire allégé), on applique les taux d'augmentation colligés au salaire inscrit dans le fichier de rémunération fourni à la première année. C'est à partir du fichier de rémunération modifié que l'on met à jour les coûts de la rémunération variable. Pour ce qui est des taux d'admissibilité et des taux d'obtention, ils restent les mêmes pour les trois années du cycle.

6. Le secteur public comprend toutes les unités institutionnelles sous contrôle gouvernemental. Ce contrôle peut prendre la forme de propriété exclusive d'une unité institutionnelle ou d'une participation majoritaire sous forme d'actions donnant droit de vote.

1.2.3 Traitement et analyse des données

Comme mentionné, les données sur la rémunération variable sont recueillies à la première année du cycle de collecte. Les coûts de la rémunération variable pour les entreprises qui en sont aux deux autres années de collecte sont donc calculés à partir des données des entreprises qui en sont à leur première année. Par exemple, pour l'ERG 2018, les coûts pour toutes les entreprises répondantes sont calculés à partir des fichiers de rémunération reçus en 2018 (taux de salaire en vigueur au 1^{er} avril 2018).

Pondération et méthode d'estimation

La pondération a pour objectif d'associer à chaque unité répondante le nombre d'unités qu'elle représente dans la population visée, soit son poids dans la population. On peut donc utiliser ce poids pour inférer les résultats obtenus à la population visée, même si celle-ci n'a pas été observée dans sa totalité. Le calcul du poids tient compte de deux éléments : la probabilité de sélection de l'unité à chaque degré du plan d'échantillonnage et le taux de non-réponse.

Dans l'ERG, 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'ils puissent être inférés à la population visée.

Non-réponse partielle et imputation des données

La non-réponse se produit lorsqu'on ne recueille aucune réponse pour une unité de collecte donnée. On parle de non-réponse partielle lorsque seulement une partie des réponses est manquante. 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 d'éviter ces biais, on impute les données manquantes. Dans l'ERG 2018, le taux de non-réponse partielle est de 1,53 % pour la question permettant de repérer les employés permanents à temps plein admissibles à un RRV et de 4,2 % pour la question sur le taux d'obtention d'une rémunération variable. Le taux de non-réponse partielle varie selon le régime. Lorsqu'elle est élevée, une note accompagnant les résultats indique le risque de biais.

Qualité et confidentialité des données

Comme les données recueillies proviennent d'un échantillon et non de l'ensemble de la population visée, les estimations produites (moyenne, proportion, ratio) comportent une erreur d'échantillonnage que l'on peut mesurer au moyen de la marge d'erreur. La marge d'erreur est une mesure de précision qui sert d'abord à estimer un intervalle de confiance pour l'estimation produite. Elle peut être calculée à partir de l'erreur type d'une estimation d'échantillon, où l'erreur type équivaut à la racine carrée de la variance estimée, ou au moyen du coefficient de variation (CV)⁷. Plus le CV est faible, plus l'estimation est précise.

Les taux de réponse obtenus pour la collecte des salaires et de la rémunération variable lors de l'ERG 2018 sont excellents. Le taux est d'environ 90 % pour les entreprises du secteur privé et de 98,6 % pour celles du secteur public.

Le tableau 1.4 indique les niveaux de qualité des estimations associés au CV.

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

Tableau 1.4

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 (**)

Certains résultats sont marqués d'un ou de deux astérisques (* ou **). Un astérisque signifie que la qualité de l'estimation est passable ($15 \% < CV < 25 \%$) et deux, qu'elle est faible ($CV > 25 \%$).

Conformément à sa loi constitutive, l'ISQ doit respecter la confidentialité des données recueillies. Aux fins d'application des règles de confidentialité, la valeur statistique des données d'une entreprise est prise en compte. Cette valeur dépend du nombre d'entreprises répondantes et de nombre d'employés de l'entreprise (pondération par l'effectif). Les données de l'administration québécoise et de l'administration fédérale font exception aux règles de confidentialité parce qu'elles sont d'ordre public.

Données de l'administration québécoise

La période visée par le RRV de l'administration québécoise est du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016⁸. Il faut toutefois souligner que le Secrétariat du Conseil du trésor n'a pas l'information complète pour l'administration québécoise. En effet, seules les données relatives à la fonction publique sont disponibles. Pour le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux, 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.

Le RRV dans la fonction publique est un boni pour rendement exceptionnel correspondant à 3,5 % du taux de traitement, du traitement ou du taux de salaire de l'employé pour la période où ses résultats au travail ont été jugés comme étant exceptionnels. L'octroi du boni est étudié par un comité *ad hoc* après soumission d'une demande par le supérieur immédiat de l'employé. Les membres du comité sont nommés par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme.

Ce régime vise le personnel professionnel syndiqué et non syndiqué, régulier et occasionnel avec un contrat 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 rendement » dans le concept de la rémunération variable.

Enfin, les RRV pour les cadres ont été abolis lors des exercices financiers débutant en 2016.

Interprétation des résultats

Dans l'ERG, les administrations québécoise et fédérale sont recensées. Par conséquent, il n'y a pas d'erreur d'échantillonnage pour les données de ces sous-secteurs. Pour les autres ventilations, les estimations sont accompagnées d'intervalles de confiance. Aux fins de l'analyse, on se sert de ces intervalles afin de déterminer la différence entre deux résultats : l'absence de chevauchement entre les intervalles des résultats comparés indique une différence significative. Lorsqu'il y a chevauchement, il n'est pas possible de conclure à une différence sur le plan statistique. Dans les cas où l'écart semble important et qu'il y a un léger chevauchement, on applique un test statistique sur la différence des moyennes afin de vérifier si les deux estimations sont effectivement statistiquement différentes (écart significatif au seuil de 5 %).

8. Les régimes de rémunération variable ont pris fin le 31 mars 2019 dans l'administration québécoise.

Chapitre 2

Portrait général selon le secteur et le type de régime

2.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : portrait général selon le secteur et le type de régime

2.1.1 Portrait des répondants

En 2018, près de 1 008 410 employés permanents à temps plein travaillent dans les quelque 920 entreprises de 200 employés et plus au Québec. Plus des deux tiers des entreprises (640) offrent au moins un régime de rémunération variable (RRV) à court terme, comme le montre le tableau 2.1. Ces régimes couvrent un tiers de l'ensemble des employés permanents à temps plein dans les entreprises de 200 employés et plus.

L'échantillon sélectionné pour la collecte de 2018 de l'*Enquête sur la rémunération globale au Québec* (ERG) totalise 295 entreprises admissibles. De ce nombre, 270 ont participé à l'enquête.

Tableau 2.1

Rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, nombre d'entreprises et d'employés par secteur, Québec, 2018

Secteur	Nombre total d'entreprises		Entreprises offrant au moins un régime de rémunération variable	
	Observé	Estimé	Nombre d'entreprises	Nombre d'employés permanents à temps plein admissibles ¹
			Estimé	
Ensemble du Québec	270	920	640	336 380
Privé	198	830	610	261 610
Public	72	90	30	74 770
Administration québécoise ²	1	1	1	19 402
Universitaire	10	10	x	x
Administration fédérale	1	1	1	31 436
Entreprises publiques ³	31	40	20	21 490
Administration municipale - 25 000 habitants et plus	29	45	x	x

x Donnée confidentielle.

1. Les nombres d'employés sont arrondis à la dizaine près, sauf pour l'administration fédérale et l'administration québécoise, car elles sont recensées. Le total peut être différent de la somme en raison des arrondissements.

2. L'administration québécoise regroupe les sous-secteurs de la fonction publique, du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux. Seules les données de la fonction publique sont prises en compte, puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir l'information sur la rémunération variable pour les deux autres sous-secteurs.

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).

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

2.1.2 Fréquence et coût de la rémunération variable

Cette section trace un portrait des employés admissibles à un RRV à court terme ainsi que des montants versés dans le cadre de ces RRV dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec en 2018. Les résultats sont présentés selon les secteurs privé et public et selon les sous-secteurs de ce dernier (administrations québécoise, fédérale et municipale, « entreprises publiques »⁹ et secteur universitaire).

- La rémunération variable est présente dans environ 70 % des entreprises au Québec et 33,4 % des travailleurs québécois travaillant dans les entreprises de 200 employés et plus sont admissibles à ce type de rémunération (voir le tableau 2.2). Environ 25 % d'entre eux ont reçu un montant d'argent dans le cadre d'un RRV (taux d'obtention); le coût moyen de la rémunération variable au Québec équivaut à 9,1 % du salaire.
- Dans le secteur privé, environ 74 % des entreprises offrent au moins un RRV. Ces entreprises comptent 30 410 employés syndiqués et 231 210 employés non syndiqués. Les entreprises du secteur privé sont proportionnellement beaucoup plus à offrir un RRV que celles du secteur public (28 %). Le secteur privé compte également une plus grande proportion de travailleurs admissibles à un RRV et de travailleurs ayant reçu une prime dans le cadre d'un RRV que le secteur public.
- Dans le secteur privé, 4 employés permanents à temps plein sur 10 ont reçu une rémunération variable, alors que dans le secteur public on en compte moins de un sur 10 (7,1 %). On constate aussi un écart entre le privé et le public sur le plan du coût moyen de la rémunération variable pour l'employeur : 9,8 % du salaire dans le secteur privé contre 5,8 % au public.
- Lorsqu'on prend en considération le facteur de la syndicalisation de l'employé au sein du secteur privé, des différences importantes ressortent. En effet, la rémunération variable est plus souvent offerte aux employés non syndiqués qu'aux syndiqués : 63 % des employés non syndiqués sont admissibles à un RRV comparativement à 18 % des employés syndiqués. De plus, 52 % des non-syndiqués reçoivent une rémunération variable; c'est le cas pour seulement 16 % des syndiqués. En fait, les employés non syndiqués du secteur privé sont ceux qui affichent les taux d'admissibilité et d'obtention les plus élevés.
- Toutefois, la majorité de l'effectif syndiqué du secteur privé admissible à un RRV a effectivement reçu une rémunération variable, alors qu'il y a une différence d'environ 11 points de pourcentage entre le taux d'admissibilité et le taux d'obtention chez les travailleurs non syndiqués. Par contre, en proportion, les non-syndiqués sont plus nombreux à avoir reçu une rémunération variable que les syndiqués.
- Les primes versées aux employés non syndiqués correspondent à 10,2 % de leur salaire, un coût plus élevé que celui estimé chez les syndiqués (6,6 %). Les non-syndiqués du secteur privé reçoivent la rémunération variable moyenne la plus élevée parmi les secteurs analysés, à l'exception du sous-secteur des entreprises publiques.
- Dans les sous-secteurs du secteur public, un RRV est offert dans 54,1 % des entreprises publiques, mais dans seulement 8,4 % des municipalités de 25 000 habitants et plus. Bien qu'il y ait au moins un régime dans les administrations québécoises et fédérales, très peu d'employés à temps plein y sont admissibles et reçoivent une rémunération variable; le taux d'obtention est de 7,0 % dans l'administration québécoise et de 2,2 % dans l'administration fédérale.
- Le sous-secteur des entreprises publiques affiche le taux d'obtention le plus élevé des sous-secteurs publics : 14,4 % des employés permanents à temps plein ont reçu une rémunération variable au cours de l'année 2018. De plus, c'est dans ce sous-secteur que le coût moyen de la rémunération variable est le plus important (15,0 % du salaire). Il est à son plus bas dans l'administration québécoise (0,4 % du salaire).

9. 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).

Tableau 2.2

Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, par secteur, Québec, 2018

Secteur	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence (entreprises) ¹	Taux d'admissibilité (employés) ²	Taux d'obtention (employés) ³	\$	% du salaire ⁴
	%				
Ensemble du Québec	69,2	33,4	24,8	6 478	9,1
Privé	73,8	48,6	40,2	6 688	9,8
Privé syndiqué ⁵	...	17,7**	15,8*	3 916	6,6
Privé non syndiqué ⁵	...	63,1	51,7	7 083	10,2
Public	28,3	16,0	7,1	5 123*	5,8*
Administration québécoise ⁶	100,0	..	7,0	359	0,4
Universitaire	x	x	x	x	x
Administration fédérale	100,0	68,3	2,2	8 422	6,7
Entreprises publiques ⁷	54,1	28,9	14,4	14 381*	15,0*
Administration municipale - 25 000 habitants et plus	8,4**	x	x	x	x

.. Donnée non disponible.

... N'ayant pas lieu de figurer.

x Donnée confidentielle.

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

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

1. Taux de présence : Nombre d'entreprises offrant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises.

2. 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.

3. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.

4. Coût moyen (en pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

5. Un régime de rémunération variable peut viser à la fois des travailleurs syndiqués et des travailleurs non syndiqués. Pour cette raison, le taux de présence dans les entreprises n'est pas présenté.

6. L'administration québécoise regroupe les sous-secteurs de la fonction publique, le réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux. Seules les données de la fonction publique sont prises en compte puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir l'information sur la rémunération variable pour les deux autres sous-secteurs.

7. 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).

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec - Collecte 2018*.

2.1.3 Fréquence et coût de la rémunération variable selon le type de régime

Comme mentionné dans le chapitre 1, les montants de rémunération variable à verser aux employés sont établis selon des critères de performance individuelle ou collective qui déterminent le type du régime. Les critères de performance individuelle sont reliés aux individus (régimes individuels), alors que les critères de performance collective sont reliés à un groupe ou à l'organisation (régimes collectifs). Il existe également des RRV qui combinent les critères individuels et collectifs : les régimes hybrides. Conceptuellement, ces régimes sont considérés comme des régimes individuels puisque le critère final de détermination de la prime est individuel. Cependant, ils sont présentés de manière distincte dans le présent rapport puisqu'ils sont très répandus.

Le tableau 2.3 montre les trois indicateurs de fréquence des RRV (taux de présence dans les entreprises, taux d'admissibilité et taux d'obtention) ainsi que les coûts de la rémunération variable selon le type de régime (individuel, collectif ou hybride), et ce, pour l'ensemble du Québec, le secteur privé et le secteur public. Pour le secteur privé, on analyse aussi les résultats en fonction de la syndicalisation des employés.

- Parmi les entreprises québécoises de 200 employés et plus offrant un RRV, 32,2 % offrent un régime individuel, 20,9 % un régime collectif et 32,0 % un régime hybride (tableau 2.3)¹⁰. Ces proportions estimées ne sont pas significativement différentes sur le plan statistique.
- En proportion, plus de travailleurs sont admissibles à un régime hybride qu'à un régime collectif (14,2 % contre 9,3 %).
- Si l'on compare le taux d'admissibilité et le taux d'obtention, on note que l'écart entre les deux taux est non significatif pour les régimes hybrides et les régimes collectifs, mais il est significatif pour les régimes individuels. En fait, environ la moitié des employés admissibles à un régime individuel (11 % de l'ensemble des employés) ont effectivement reçu une prime (5,5 %).
- Quant aux coûts pour les employeurs, les régimes hybrides coûtent en moyenne 11,8 % du salaire des employés, ce qui est supérieur aux coûts moyens des régimes individuels (6,4 %) et collectifs (6,2 %).
- Les résultats sur le taux de présence des RRV selon le type de régime obtenus pour le secteur privé sont semblables à ceux obtenus pour l'ensemble du Québec.

¹⁰ Contrairement au tableau 2.2, le tableau 2.3 ne présente pas les sous-secteurs du secteur public en raison de la qualité plus faible des estimations des 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 type de régime, par secteur, Québec, 2018

	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence ¹	Taux d'admissibilité ²	Taux d'obtention ³	\$	% du salaire ⁴
	Entreprises	Employés			
		%			
<i>Régimes individuels</i>					
Ensemble du Québec	32,2	11,0	5,5	4 992*	6,4
Privé	34,0	9,6*	5,8*	8 122	11,2
Privé syndiqué ⁵	...	1,0**	0,9**	x	x
Privé non syndiqué ⁵	...	13,6*	8,1*	7 993	11,0
Public ⁶	16,6	12,5	5,0	837	1,0
<i>Régimes collectifs</i>					
Ensemble du Québec¹	20,9*	9,3	8,0	3 827	6,2
Privé	23,0*	17,1	14,7	3 855	6,3
Privé syndiqué ⁵	...	12,6*	10,8*	2 576	4,5
Privé non syndiqué ⁵	...	19,2	16,6*	4 246	6,8
Public ⁶	x	x	x	x	x
<i>Régimes hybrides</i>					
Ensemble du Québec¹	32,0	14,2	11,7	8 830	11,8
Privé	34,3	23,8	20,2	8 154	11,2
Privé syndiqué ⁵	...	4,6**	4,5**	5 445	9,3
Privé non syndiqué ⁵	...	32,7	27,6	8 360	11,4
Public ⁶	11,8	3,1	1,8	17 448*	17,2*

... N'ayant pas lieu de figurer.

x Donnée confidentielle.

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

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

1. Taux de présence : Nombre d'entreprises offrant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises.

2. 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.

3. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.

4. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

5. Un programme de rémunération variable peut viser à la fois des travailleurs syndiqués et des travailleurs non syndiqués. Pour cette raison, le taux de présence dans les entreprises n'est pas présenté.

6. Les données concernent toutes les composantes du secteur public. Toutefois, pour l'administration québécoise, les données concernent seulement de la fonction publique puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir les données sur la rémunération variable dans le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

- La proportion d'employés admissibles à un RRV est plus élevée dans le secteur privé que dans le secteur public : 23,8 % des employés du privé sont admissibles à un régime hybride, 17,1 % à un régime collectif et 9,6 % à un régime individuel. Le coût moyen des régimes hybrides dans le secteur privé est aussi plus élevé que dans le secteur public (11,2 % du salaire). Il est similaire à celui estimé pour l'ensemble du Québec.
- Les travailleurs non syndiqués du secteur privé sont plus nombreux en proportion à être admissibles à des régimes hybrides (32,7 %) que les autres travailleurs. D'ailleurs, ce taux d'admissibilité est le plus élevé, peu importe le secteur ou le type de régime. Chez les syndiqués, c'est plutôt pour les régimes collectifs que le taux d'admissibilité est le plus grand (12,6 %).
- Les employés non syndiqués sont plus souvent admissibles à des régimes hybrides ou individuels que les syndiqués, alors que les taux d'admissibilité sont similaires pour les régimes collectifs.
- Pour ce qui est du taux d'obtention chez les non-syndiqués du secteur privé, il est le plus élevé dans les régimes hybrides : près d'un travailleur sur trois a reçu une prime (27,6 %). Ce taux est plus élevé que celui estimé pour l'ensemble du secteur privé (20,2 %), pour l'ensemble du Québec (11,7 %) et pour le secteur public (1,8 %). Par ailleurs, les régimes individuels sont ceux qui présentent les taux d'obtention les plus bas, tant pour les employés syndiqués que pour les employés non syndiqués.
- Les travailleurs non syndiqués sont plus nombreux que les travailleurs syndiqués, en proportion, à recevoir une prime dans le cadre d'un régime hybride ou individuel; les proportions sont semblables pour les régimes collectifs. D'ailleurs, les régimes collectifs coûtent proportionnellement moins cher aux employeurs que les deux autres types de régimes, et ce, autant pour les employés syndiqués que pour les employés non syndiqués (4,5 % et 6,8 % respectivement).
- Enfin, les coûts de la rémunération variable des syndiqués et des non-syndiqués sont semblables pour les régimes hybrides et individuels, mais pour les régimes collectifs le coût de la rémunération variable des employés syndiqués est supérieur.
- Du côté du secteur public, on note des différences avec le secteur privé et l'ensemble du Québec. En effet, les régimes individuels y sont les plus répandus (16,6 % des entreprises), suivis des régimes hybrides (11,8 %). Les travailleurs de ce secteur sont plus souvent admissibles à un régime individuel (12,5 %) qu'à un régime hybride (3,1 %); et le taux d'obtention est plus élevé pour les régimes individuels que pour les hybrides (5,0 % et 1,8 % respectivement). Le taux d'admissibilité et le taux d'obtention des régimes hybrides sont similaires, alors que ceux des régimes individuels présentent un écart de 7,5 points de pourcentage (12,5 % contre 5,0 %). Quant au coût, celui des régimes hybrides (17,2 % en moyenne) est significativement supérieur à celui des régimes individuels (1,0 %). D'ailleurs, le coût moyen des régimes individuels est moins élevé dans le secteur public que dans l'ensemble du Québec et que dans le secteur privé.

Le tableau 2.4 présente la fréquence et le coût de la rémunération variable selon le régime pour l'ensemble du Québec. Pour les régimes individuels, seuls les bonis au mérite sont présentés. Pour les régimes collectifs, ce sont les régimes de partage des bénéfices, ceux de partage des gains de productivité et les bonis d'équipe qui sont présentés. Les résultats sur les régimes hybrides, quant à eux, ne sont pas détaillés. La catégorie « autres régimes » comprend les régimes à critères de performance individuelle et collective, les programmes de suggestions et les bonis discrétionnaires, mais exclut la rémunération à la pièce et à la commission.

- Au Québec, 32,0 % des entreprises de 200 employés et plus offrent un régime hybride. Environ 1 % des entreprises offrent un boni d'équipe et 3,0 % un partage des gains de productivité. Ces deux régimes sont peu présents dans les entreprises québécoises de 200 employés et plus.
- Les travailleurs québécois sont le plus souvent admissibles à un régime hybride (14,2 % des employés permanents à temps plein). Le boni d'équipe et les régimes de partage des gains de productivité sont les régimes auxquels le moins d'employés sont admissibles. Il convient de souligner que même si un RRV est présent dans beaucoup d'entreprises, le taux d'admissibilité à ce régime peut être faible si ce dernier couvre peu d'employés.

- Environ 11,7 % des employés ayant reçu une rémunération variable en 2018 l'ont reçu dans le cadre d'un régime hybride. Moins de 4 % des travailleurs ont reçu un montant 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.
- Les régimes hybrides présentent les coûts les plus élevés (11,8 % du salaire). Les autres régimes présentent des coûts moyens allant de 5,0 % (boni au mérite) à 7,7 % (partage des gains de productivité).

Tableau 2.4

Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus selon le régime, Québec¹, 2018

	Fréquence			Coût moyen	
	Taux de présence (entreprises) ²	Taux d'admissibilité (employés) ³	Taux d'obtention (employés) ⁴	\$	% du salaire ⁵
		%			
Régimes individuels					
Boni au mérite	16,4*	8,2	3,8	4 157**	5,0**
Régimes collectifs					
Partage des bénéfices	11,1*	5,8	5,1*	3 917	6,7
Partage des gains de productivité	0,6*	0,5*	0,5*	5 757	7,7
Boni d'équipe	3,0**	0,4**	0,2**	x	x
Régimes hybrides	32,0	14,2	11,7	8 830	11,8
Autres régimes⁶	24,0*	5,4*	3,9*	4 842	7,3

x Donnée confidentielle.

* 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. Toutefois, pour l'administration québécoise, les données concernent seulement de la fonction publique puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir les données sur la rémunération variable dans le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux.

2. Taux de présence : Nombre d'entreprises offrant un régime de rémunération variable/Nombre total d'entreprises.

3. 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.

4. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.

5. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

6. Le regroupement « autres régimes » comprend tous les autres types de régimes de rémunération variable individuels ou collectifs, à l'exception des régimes à la pièce et à la commission.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

Chapitre 3

Portrait selon le niveau de compétence et certaines professions

3.1 La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus : portrait selon le niveau de compétence et certaines professions

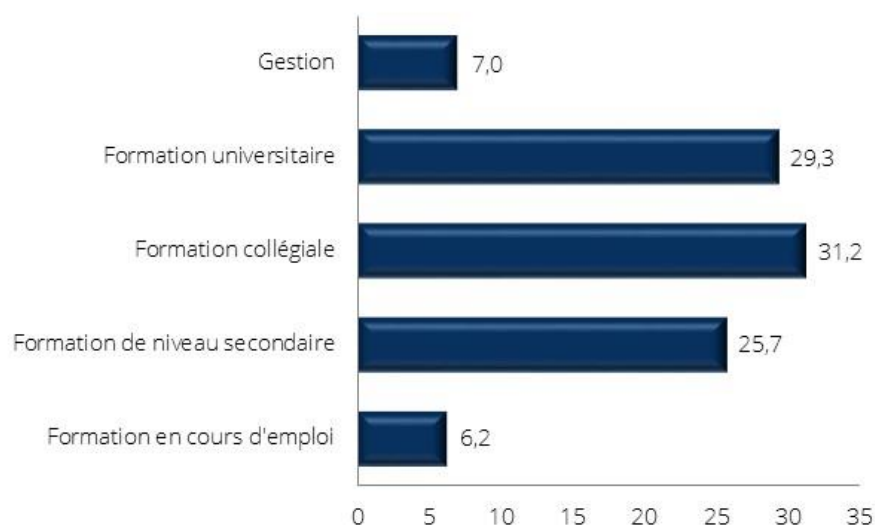
3.1.1 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les niveaux de compétence de la Classification nationale des professions

Cette section 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) 2016¹¹. La figure 3.1 présente la répartition des employés permanents à temps plein selon le niveau de compétence de leur emploi.

- En 2018, environ 1 008 410 employés permanents à temps plein travaillent dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Les proportions d'employés occupant des emplois de niveau de formation universitaire, collégiale ou secondaire sont respectivement de 29 %, 31 % et 26 %. La proportion d'employés occupant des emplois de gestion et des emplois exigeant une formation en cours d'emploi est plus faible (moins de 10 % chacune). Très peu de travailleurs (environ 0,7 %) n'ont pu être associés à un niveau de compétence en raison de l'ambiguïté du titre de l'emploi occupé.

Figure 3.1

Répartition des employés permanents à temps plein selon le niveau de compétence de l'emploi dans les entreprises de 200 employés et plus, Québec, 2018



Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*

11. Pour plus d'information, voir le site officiel de la CNP : www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=424578

Dès qu'un employé est admissible à un régime de rémunération variable (RRV), il est comptabilisé dans le niveau de compétence auquel il appartient. Le tableau 3.1 montre le taux d'admissibilité à un RRV, le taux d'obtention d'une rémunération variable ainsi que le coût moyen de celle-ci selon les niveaux de compétence de la CNP, et ce, pour l'ensemble du Québec, le secteur privé (ensemble et selon la syndicalisation de l'employé) et le secteur public.

Plusieurs constats ressortent de ce tableau :

Dans l'ensemble du Québec

- En moyenne, environ un employé sur trois est admissible à un RRV et un employé sur quatre reçoit une rémunération variable.
- Les gestionnaires sont les travailleurs le plus admissibles à un régime et qui ont le taux d'obtention le plus élevé, alors que la situation inverse est observée pour les employés qui occupent un emploi de niveau de formation en cours d'emploi (12,1 % pour le taux d'admissibilité et 10,9 % pour le taux d'obtention). Par ailleurs, il y a une différence d'environ 10 points de pourcentage entre les taux d'admissibilité et d'obtention des gestionnaires (66,7 % contre 56,9 %).
- Pour les niveaux de formation universitaire, collégiale et secondaire, environ un employé sur quatre reçoit une rémunération variable. Les différences entre les proportions estimées pour ces trois niveaux de compétence ne sont pas significatives sur le plan statistique.
- Le coût moyen de la rémunération variable (en pourcentage du salaire) diminue généralement avec le niveau de compétence. Le coût de la rémunération variable des gestionnaires est le plus élevé (15,1 %), tandis que dans les emplois du niveau de la formation en cours d'emploi (4,7 %) et ceux du niveau de la formation secondaire (5,7 %) les coûts sont les plus faibles.

Dans les secteurs privé et public

- Les gestionnaires affichent le taux d'admissibilité à un RRV le plus élevé (81,0 % pour le privé et 42,7 % pour le public). Dans le secteur privé, l'effectif du niveau de formation en cours d'emploi a le taux d'admissibilité le plus faible (17,3 %). Ces mêmes constats sont faits sur le plan du taux d'obtention.
- Les taux d'admissibilité et d'obtention des employés du secteur privé sont plus élevés que ceux de leurs homologues du secteur public, et ce, peu importe le niveau de compétence. Dans le secteur privé, le taux d'obtention varie selon le niveau de compétence : les gestionnaires ont le meilleur taux d'obtention avec près de 75 %.
- Le coût de la rémunération variable des gestionnaires et des professionnels est plus élevé que celui des employés des autres niveaux de compétence. C'est pour la rémunération variable des employés du secteur privé au niveau de formation en cours d'emploi et de ceux du secteur public au niveau de formation collégiale que les coûts sont les plus faibles. De plus, le coût moyen de la rémunération variable (en pourcentage du salaire) est plus élevé dans le secteur privé que dans le secteur public.

Tableau 3.1

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) 2016, par secteur, Québec, 2018

Secteur	Fréquence (employés)		Coût moyen	
	Taux d'admissibilité ¹	Taux d'obtention ²	\$	% du salaire ³
	%	%		
Ensemble du Québec⁴	33,4	24,8	6 478	9,1
Gestion ⁵	66,7	56,9	15 821	15,1
Formation universitaire	34,5	24,7	6 671	8,1
Formation collégiale	33,6	24,3	4 465	7,2
Formation de niveau secondaire	28,3	20,4	2 664	5,7
Formation en cours d'emploi	12,1*	10,9*	1 813	4,7
Privé	48,6	40,2	6 688	9,8
Gestion ⁵	81,0	72,1	17 139	16,8
Formation universitaire	69,1	56,8	7 651	9,3
Formation collégiale	51,7	41,6	4 682	7,6
Formation de niveau secondaire	34,8	28,6	2 669	5,7
Formation en cours d'emploi	17,3*	15,6*	1 812	4,7
Privé syndiqué	17,7*	15,8*	3 916	6,6
Gestion ⁵
Formation universitaire	26,5**	25,8**	5 745	7,9
Formation collégiale	24,0*	21,0*	5 329*	8,0*
Formation de niveau secondaire	16,6*	14,7*	2 840	5,3
Formation en cours d'emploi	8,4**	7,6**	2 831*	5,7*
Privé non syndiqué	63,0	51,7	7 083	10,2
Gestion ⁵
Formation universitaire	72,2	59,0	7 711	9,3
Formation collégiale	62,1	49,4	4 579	7,5
Formation de niveau secondaire	53,4	42,8	2 608	5,9
Formation en cours d'emploi	30,8*	27,8*	1 390	4,1
Public⁴	16,0	7,1	5 123*	5,8*
Gestion ⁵	42,7	31,3	10 706*	9,3*
Formation universitaire	18,0	9,4	3 840*	4,7*
Formation collégiale	12,2	3,8	1 675	2,3
Formation de niveau secondaire	x	1,1	2 354	4,0
Formation en cours d'emploi	x	x	x	x

x Donnée confidentielle.

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

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

1. 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.

2. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.

3. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

4. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques. Toutefois, pour l'administration québécoise, les données concernent seulement de la fonction publique puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir les données sur la rémunération variable dans le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux.

5. Les cadres supérieurs sont exclus du regroupement.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

3.1.2 Fréquence et coût des régimes de rémunération variable selon les professions (groupes intermédiaires de la CNP)

La CNP permet de classer les emplois des travailleurs à un plus haut degré de détail que les niveaux de compétence avec les groupes intermédiaires (emplois codés à 3 chiffres qui précisent le domaine) ou les groupes de base (emplois codés à 4 chiffres qui décrivent la profession).

On peut classer les emplois d'une entreprise à l'aide de la description de tâches normalisée définie pour chacun des 500 groupes de base de la CNP. Dans le cadre de *l'Enquête sur la rémunération globale* (ERG), la plupart des emplois sont codifiés au niveau des groupes intermédiaires (codes à trois chiffres). Seule une portion des groupes de base à quatre chiffres fait l'objet d'une codification, soit 154 sur 500. Cette codification permet de repérer les emplois susceptibles d'être appariés aux emplois repères de l'enquête.

Les tableaux qui suivent présentent le taux d'admissibilité à un RRV, le taux d'obtention d'une rémunération variable de même que le coût moyen de celle-ci (en pourcentage du salaire) selon différentes professions (groupes intermédiaires de la CNP, codification à trois chiffres). Comme on a pu le constater précédemment, les professions de gestion se trouvent dans une classe à part lorsqu'il est question de rémunération variable, c'est pourquoi un tableau distinct leur est consacré.

Fréquence et coût des régimes de rémunération variable pour certaines professions dans le groupe de la gestion

L'ERG dispose des données pour les 18 groupes intermédiaires de gestion de la CNP. Le tableau 3.2 présente les taux d'obtention d'une rémunération variable ainsi que le coût moyen de cette rémunération pour les sept professions de gestion comportant le plus d'effectifs et dont les résultats ne sont pas confidentiels.

- Dans son ensemble, le groupe de la gestion compte environ 69 970 gestionnaires. De ce nombre, environ 39 790 reçoivent une rémunération variable, ce qui correspond à 56,9 % des gestionnaires des entreprises de 200 employés et plus.
- Les sept professions présentées comptent environ 51 740 gestionnaires. Elles regroupent 74 % de l'ensemble de l'effectif dans le groupe de gestion. Dans ces professions, 33 410 gestionnaires ont reçu une rémunération variable, ce qui donne un taux d'obtention de 64,6 %. La profession des directeurs et directrices des services financiers et des services aux entreprises a un taux d'obtention sensiblement plus élevé que la moyenne des sept professions retenues.
- Dans les sept professions présentées, le taux d'obtention estimé est supérieur à 50 %. Cela signifie qu'au moins la moitié des gestionnaires dans ces professions reçoivent une rémunération variable. Trois professions présentent un taux d'obtention supérieur au taux moyen estimé pour l'ensemble du groupe de la gestion. Il s'agit des directeurs et directrices des services financiers et des services aux entreprises (80,1 %), des directeurs et directrices de la fabrication et des services d'utilité publique (77,2 %), et des directeurs et directrices des ventes corporatives (69 %). Les taux d'obtention estimés dans les autres professions de gestion sont similaires à celui de la moyenne d'ensemble des gestionnaires; ils se situent entre 51 % et 66 %.
- Pour toutes les professions présentées, la prime moyenne équivaut à au moins 10 % du salaire. Le coût moyen de la rémunération variable pour les directeurs et directrices des services financiers et des services aux entreprises se démarque puisqu'il est supérieur à celui estimé pour l'ensemble des gestionnaires; il s'établit à environ 23,5 %, alors que le coût moyen est de 15,1 %. Dans les autres professions, le coût moyen est similaire sur le plan statistique au coût total moyen.

Tableau 3.2

Taux d'obtention et coût moyen de la rémunération variable pour certaines professions de gestion¹ de la Classification nationale des professions, entreprises de 200 employés et plus, Québec, 2018

Code CNP	Groupes intermédiaires	Taux d'obtention ²	Coût moyen ³
		%	
Gestion⁴		56,9	15,1
011	Directeurs et directrices des services administratifs ⁵	53,1	17,2
012	Directeurs et directrices des services financiers et des services aux entreprises	80,1	23,5
021	Directeurs et directrices des services de génie, d'architecture, de sciences et des systèmes informatiques	63,0	12,4
060	Directeurs et directrices des ventes corporatives	69,0	15,1
062	Directeurs et directrices – commerce de détail et de gros	66,4	13,9
071	Directeurs et directrices de la construction, de l'exploitation et de l'entretien des immeubles	50,7	12,2
091	Directeurs et directrices de la fabrication et des services d'utilité publique	77,2	13,2

1. Les résultats excluent les cadres supérieurs.
2. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.
3. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.
4. Le total inclut les résultats relatifs aux 18 groupes intermédiaires de gestion de la CNP.
5. Le groupe de base 0111 - Directeurs et directrices financières n'est pas inclus dans le groupe intermédiaire 011. Ce groupe est exclu puisque la rémunération y est basée, soit exclusivement, soit en partie, sur des commissions. Ce type de rémunération variable n'est pas traité par l'enquête.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

Fréquence et coût des régimes de rémunération variable pour certaines professions dans les quatre niveaux de compétence (formations universitaire, collégiale, secondaire et en cours d'emploi)

Le tableau 3.3 montre les taux d'obtention de la rémunération variable ainsi que le coût moyen de celle-ci (en pourcentage du salaire) pour 26 groupes intermédiaires de la CNP. Aux fins de l'analyse, des professions ont été sélectionnées dans chacun des niveaux de compétence, à l'exception du groupe « gestion », présenté à la section précédente. Les professions ont été retenues en fonction de deux critères : la qualité des estimations du taux d'obtention et du coût moyen est « Bonne », « Très bonne » ou « Excellente » (coefficient de variation inférieur à 15 %) et aucun résultat n'est confidentiel. Les professions choisies comptent 19 % de l'ensemble des employés des niveaux de formations universitaire, collégiale, secondaire et en cours d'emploi admissibles à un RRV.

- Dans les trois niveaux de compétence pour lesquels des professions sont présentées, l'admissibilité des employés à un RRV varie beaucoup d'une profession à une autre. Les taux d'obtention sont donc grandement influencés par la répartition de l'effectif dans les secteurs public et privé et dans les genres de compétence (domaines d'activité). Les RRV sont peu présents dans les entreprises du secteur public (voir les constats du chapitre 2), ce qui explique en grande partie les résultats de certaines professions.
- Dans les professions exigeant une formation de niveau universitaire, en moyenne 24,7 % des employés permanents à temps plein reçoivent une rémunération variable. Selon la profession, le taux d'obtention varie entre 0,1 % pour les enseignants et enseignantes aux niveaux secondaire, primaire et préscolaire et conseillers et conseillères d'orientation et 70,9 % pour les mathématiciens et mathématiciennes, statisticiens et statisticiennes et actuaires. Quant au coût moyen de la rémunération variable, il varie entre 0,4 % et 17,7 % du salaire. Le coût moyen le plus élevé (17,7 %) est celui des professionnels et professionnelles des arts plastiques et des arts de la scène.

- Dans le niveau de la formation collégiale, les résultats sont fournis pour 11 professions. Le taux d'obtention moyen pour ce niveau est similaire à celui du niveau de la formation universitaire. Il varie toutefois selon le type de profession. Par exemple, 78 % des entrepreneurs et entrepreneuses, surveillants et surveillantes de l'exploitation des mines, du pétrole et du gaz reçoivent une rémunération variable. Elle est estimée en moyenne à 7,0 % du salaire. À l'opposé, pour personnel administratif et de réglementation, le taux d'obtention est de seulement 20,3 % et le coût moyen de 4,6 % du salaire.
- Dans les professions exigeant une formation de niveau secondaire, en moyenne 20,4 % des employés permanents à temps plein reçoivent une rémunération variable. Cette proportion est similaire à celle des niveaux de compétence présentés précédemment. Parmi les professions présentées, le taux d'obtention varie entre 12,6 % et 82 %. En ce qui concerne le coût moyen de la rémunération variable, une plus grande homogénéité est constatée dans ce niveau : il varie entre 3,9 % et 6,9 %.
- Finalement, le taux d'obtention estimée pour les professions du niveau de la formation en cours d'emploi est plus faible que celui des autres niveaux; il est d'environ 10,9 %. Le coût moyen de la rémunération variable versée aux employés de ce niveau de compétence est d'environ 4,7 %. Compte tenu du plus faible taux d'obtention dans ce niveau, la qualité des estimations pour chacune des professions est moindre. Pour cette raison, aucune profession de ce niveau n'est présentée. Il faut aussi mentionner que ce niveau de compétence compte beaucoup moins d'employés : il ne couvre que 6,2 % de l'ensemble de l'effectif à temps plein.

Tableau 3.3

Taux d'obtention et coût moyen de la rémunération variable, certaines professions des niveaux universitaire, collégial et secondaire de la Classification nationale des professions, entreprises de 200 employés et plus, Québec¹, 2018

Code CNP	Groupes intermédiaires	Taux d'obtention ² %	Coût moyen ³
Formation universitaire⁴		24,7	8,1
112	Professionnels et professionnelles en gestion des ressources humaines et en services aux entreprises	47,9	8,8
211	Professionnels et professionnelles en sciences physiques	38,5	5,8
216	Mathématiciens et mathématiciennes, statisticiens et statisticiennes et actuaires	70,9	7,0
217	Professionnels et professionnelles en informatique	58,5	6,9
402	Enseignants et enseignantes au niveau collégial et autres instructeurs et instructrices en formation	6,2	6,7
403	Enseignants et enseignantes aux niveaux secondaire, primaire et préscolaire et conseillers et conseillères d'orientation	0,1	0,4
411	Juges, avocats/avocates (partout au Canada) et notaires (au Québec)	43,0	6,2
416	Rechercheurs, experts-conseils et expertes-conseils, agents et agentes des politiques et des programmes	30,3	3,2
511	Professionnels et professionnels des bibliothèques, des archives, des musées et des galeries d'art	3,4	1,5
513	Professionnels et professionnelles des arts plastiques et des arts de la scène	53,6	17,7
Formation collégiale⁴		24,3	7,2
121	Superviseurs et superviseuses de services administratifs	43,5	7,6
122	Personnel administratif et de réglementation	20,3	4,6
131	Personnel en finance, assurance et personnel assimilé en administration des affaires	39,9	6,0
221	Personnel technique des sciences physiques	58,7	5,2
228	Personnel technique en informatique	43,9	5,1
622	Personnel technique spécialisé du commerce de gros, acheteurs et acheteuses du commerce de détail et de gros	35,3	10,7
623	Personnel de l'assurance, de l'immobilier et des ventes financières	75,5	11,5
631	Superviseurs et superviseuses de services	41,7	8,5
730	Entrepreneurs et entrepreneuses, contremaîtres et contremaîtresses du personnel des métiers d'entretien, des opérateurs d'équipement lourd et de transport	48,6	6,2
822	Entrepreneurs et entrepreneuses, surveillants et surveillantes de l'exploitation des mines, du pétrole et du gaz	78,0	7,0
921	Surveillants et surveillantes dans la transformation et la fabrication	69,8	7,9
Formation de niveau secondaire⁴		20,4	5,7
141	Personnel au travail général de bureau	12,6	4,9
143	Finance, assurance et personnel de soutien administratif	43,8	6,9
152	Personnel en logistique de chaîne d'approvisionnement, en suivi et en coordination d'horaires	23,7	4,5
655	Représentants et représentantes du service à la clientèle et de l'information	48,3	6,6
942	Opérateurs et opératrices de machines dans le traitement de produits chimiques, du caoutchouc et du plastique et personnel assimilé	82,0	3,9
Formation en cours d'emploi⁴		10,9*	4,7
Ensemble des employés permanents à temps plein⁴		24,8	9,1

1. Les données concernent toutes les entreprises privées et publiques. Toutefois, pour l'administration québécoise, les données concernent seulement de la fonction publique puisque le Secrétariat du Conseil du trésor (répondant pour l'administration québécoise) n'est pas en mesure de fournir les données sur la rémunération variable dans le réseau de l'éducation et le réseau de la santé et des services sociaux.

2. Taux d'obtention : Nombre d'employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Nombre total d'employés permanents à temps plein.

3. Coût moyen (pourcentage du salaire) : Montant versé dans le cadre d'un régime de rémunération variable/Salaire des employés permanents à temps plein ayant reçu un montant dans le cadre d'un régime de rémunération variable.

4. Le total inclut tous les groupes intermédiaires du niveau de compétence et, pour l'ensemble des employés, tous les groupes intermédiaires des différents niveaux de compétence ainsi que ceux du groupe de la gestion.

Source : Institut de la statistique du Québec, *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec – Collecte 2018*.

Conclusion

Les régimes de rémunération variable à court terme sont très présents dans les entreprises québécoises de 200 employés et plus. En 2018, dans l'ensemble du Québec, environ 7 organisations sur 10 offraient au moins un régime de rémunération variable et près du quart des travailleurs ont reçu un montant dans le cadre d'un de ces régimes. La présence de régimes de rémunération variable, le taux d'admissibilité des travailleurs et la proportion de travailleurs ayant reçu une rémunération variable (taux d'obtention) sont plus importants dans les entreprises privées que dans celles du secteur public. En effet, dans le secteur privé, environ 40 % des employés permanents à temps plein reçoivent une rémunération variable, alors qu'ils ne sont que 7 % dans le secteur public. Les résultats ont aussi fait ressortir que dans le secteur privé, ce sont surtout les employés non syndiqués qui reçoivent une rémunération variable : le taux d'obtention est de 51,7 % chez les non-syndiqués et de 15,8 % chez les syndiqués.

En ce qui concerne le coût moyen de la rémunération variable, il est de 9,1 % du salaire dans l'ensemble du Québec; il est plus élevé dans le secteur privé (9,8 %) que dans le secteur public (5,8 %). Dans le secteur privé, le coût moyen est de 10,2 % pour les non-syndiqués et de 6,6 % pour les syndiqués. Rappelons le coût est calculé pour les employés permanents à temps plein recevant une rémunération variable.

Les résultats de cette étude révèlent également que parmi les régimes de rémunération variable que l'on retrouve dans les entreprises québécoises, tous secteurs confondus, les régimes individuels (32,2 %), les régimes collectifs (20,9 %) et les régimes hybrides (32,0 %) sont offerts dans des proportions similaires. Toutefois, les coûts des régimes hybrides sont supérieurs (respectivement 11,8 %) à ceux estimés pour les régimes individuels (6,4 %) et collectifs (6,2 %).

Lorsque les niveaux de compétence de la Classification nationale des professions sont pris en compte, on note que dans les entreprises québécoises de 200 employés et plus les professions de gestion présentent le taux d'obtention le plus élevé, tandis que les professions du niveau de formation en cours d'emploi affichent le plus bas. Quant aux coûts, ils diminuent généralement avec le niveau de compétence de la profession; le coût moyen est estimé à 15,1 % dans le groupe de la gestion, alors qu'il est d'environ 4,7 % dans le niveau de compétence de la formation en cours d'emploi.

Ce rapport dresse un portrait de la rémunération variable à court terme dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Les résultats, issus des données de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec, sont présentés selon les secteurs privé et public ainsi que selon les sous-secteurs de ce dernier (administrations municipale, québécoise et fédérale, secteur universitaire et « entreprises publiques »). Les données pour le secteur privé tiennent compte de la syndicalisation des travailleurs.

Cette publication se veut complémentaire aux diffusions de résultats sur la rémunération globale dans les moyennes et grandes entreprises québécoises ; la rémunération variable étant l'un des éléments de la rémunération globale. L'instauration de nombreux régimes de rémunération variable dans les entreprises québécoises témoigne de l'importance du sujet.

« La statistique au
service de la société :
la référence au Québec »

statistique.quebec.ca