



# État de situation sur la sous-traitance, rémunération variable

## Analyse complémentaire

Par :  
Philippe Daneau  
Conseiller à la recherche

Mars 2022

# 1. Contexte

Cette note d'information constitue une analyse complémentaire à celle produite par le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) et intitulée *La sous-traitance au sein de la fonction publique* datée du 31 août 2021.

- L'analyse du 30 août 2021 signalait que « les données de l'Enquête sur la rémunération des salariés de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) révèlent la parité de la rémunération (globale) entre les professionnels de l'administration gouvernementale québécoise et le secteur privé ». Elle ne ciblait pas la rémunération comme facteur venant expliquer les coûts élevés de la sous-traitance en comparaison avec ceux de la fonction publique (pour la réalisation de travaux similaires).

La rémunération globale prend en compte l'ensemble des conditions donnant normalement lieu à un engagement financier de l'employeur au bénéfice des employés au cours d'une année donnée. Elle prend en compte trois composantes principales : les salaires, les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) et les heures de présence au travail.

Or, le concept de rémunération globale ne prend pas en compte celui de la rémunération variable. La présente note d'information vise à vérifier, pour des travaux similaires, si les coûts souvent plus élevés de la sous-traitance en comparaison avec ceux de la fonction publique pourraient être attribués à la rémunération variable.

## 2. Analyse complémentaire

L'ISQ définit la rémunération variable de la façon suivante :

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 (...). Les RRV (régimes de rémunérations variables) 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 pièce et la rémunération à la commission. Dans les 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<sup>1</sup> ».

Le tableau 1 présente la fréquence et le coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec en 2018 (y compris le secteur public).

Au global, il révèle qu'en 2018 :

- 69 % des entreprises québécoises de 200 employés et plus offrent des régimes de rémunération variable à court terme;
- environ le quart des employés permanents à temps plein reçoivent un montant de rémunération variable;

---

<sup>1</sup> Institut de la statistique du Québec (ISQ), *La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Résultat de l'Enquête sur la rémunération globale. Collecte 2018*, gouvernement du Québec, 2021, p. 10.

- les employeurs déboursent en Moyenne l'équivalent de 9,1 % du salaire de ces employés en rémunération variable. Ce qui représente en moyenne 6 478 \$.

Concernant les différences entre le secteur public et le secteur privé en 2018, on note que :

- la proportion d'employés permanents à temps plein du secteur privé qui reçoit un montant de rémunération variable (40,2 %) est nettement plus élevée que celle de l'administration québécoise (7,0 %);
- dans le secteur privé, le coût moyen s'élève à 6 688 \$ alors qu'il est de seulement 359 \$ dans l'administration québécoise.

À l'heure actuelle, il n'existe plus de bonis au rendement pour les professionnels affiliés au SPGQ du gouvernement du Québec de la fonction publique.

Le tableau 2 présente la fréquence et le coût de la rémunération variable en 2018 dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec (y compris le secteur public), selon le degré de compétence de la Classification nationale des professions.

Au global, il révèle que :

- 56,8 % des employés permanents à temps plein du secteur privé dont le degré de compétences correspond à une formation universitaire reçoivent un montant de rémunération variable. Le coût moyen de la rémunération variable s'élève à 7 651 \$;
- Dans le secteur public, la proportion des employés permanents à temps plein dont le degré de compétence correspond à une formation universitaire qui reçoit un montant de rémunération variable est nettement plus faible (9,4 %). Le coût moyen de la rémunération variable des employés permanents à temps plein du degré de compétence universitaire est également nettement plus faible que dans le secteur privé, à savoir 3 840 \$. Le secteur public regroupe plusieurs sous-secteurs (administration québécoise, administration fédérale, entreprises publiques, etc.)<sup>2</sup>;
- La proportion visée et le coût moyen de la rémunération variable des professionnels de l'administration québécoise sont vraisemblablement moins élevés. En effet, seulement 7 % des employés à temps plein de l'administration québécoise (toutes catégories confondues) reçoivent un montant de rémunération variable et le coût moyen s'élève à seulement 359 \$.

---

<sup>2</sup> La rémunération variable plus élevée dans le secteur privé pourrait s'expliquer par la réalisation d'un nombre plus élevé d'heures supplémentaires dans ce secteur en comparaison avec le secteur public. À cet effet, l'annexe I présente la moyenne du nombre d'heures travaillées au Québec dans une semaine de référence dans différents secteurs d'activité économique de 2017 à 2021, dont celui de l'administration publique. Il révèle que la moyenne d'heures travaillées dans l'administration publique en 2021 (35,6 heures) est similaire à celle du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (36,7 heures), secteur qui semble s'apparenter le mieux au travail des professionnels dans l'administration publique. Cette donnée doit cependant être interprétée avec beaucoup de prudence en raison de son caractère général (tous les employés des administrations publiques; tous les employés du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques).

## TABLEAU 1

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 (ISQ), *La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Résultat de l'Enquête sur la rémunération globale. Collecte 2018*, gouvernement du Québec, 2021, p. 21.

## TABLEAU 2

Fréquence et coût de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, selon le degré 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) |
| <b>Ensemble du Québec (4)</b>  | <b>33,4</b>              | <b>24,8</b>          | <b>6 478</b>  | <b>9,1</b>       |
| 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              |
| <b>Privé</b>                   | <b>48,6</b>              | <b>40,2</b>          | <b>6 688</b>  | <b>9,8</b>       |
| 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              |
| <b>Public (4)</b>              | <b>16,0</b>              | <b>7,1</b>           | <b>5 123*</b> | <b>5,8*</b>      |
| Gestion (5)                    | 47,2                     | 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 (ISQ), *La rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec. Résultat de l'Enquête sur la rémunération globale. Collecte 2018*, gouvernement du Québec, 2021, p. 29.

### 3. Conclusion

Bien que les données de l'ISQ révèlent la parité de la rémunération globale entre les professionnels de l'administration gouvernementale québécoise et ceux du secteur privé, la proportion des employés permanents à temps plein du secteur privé qui reçoit un montant issu de la rémunération variable s'avère nettement supérieure à celle des employés à temps plein du secteur de l'administration québécoise. Le coût moyen de la rémunération variable est aussi nettement supérieur dans le secteur privé à celui du secteur de l'administration québécoise.

Ceci pourrait expliquer en partie le fait que les travaux en sous-traitance coûtent souvent plus cher que s'ils sont réalisés à l'interne par du personnel régulier de la fonction publique. Ce constat vient nuancer celui émis dans l'analyse du 30 août 2021. Ce dernier ne ciblait pas la rémunération comme facteur venant expliquer les coûts élevés de la sous-traitance. Comme signalé dans l'analyse du 30 août 2021, les coûts élevés peuvent aussi s'expliquer par la marge de profit recherchée par les entreprises.

## ANNEXE I

| Heures effectivement travaillées selon l'industrie, données annuelles   |   |      |      |      |      |
|---|---|------|------|------|------|
| Fréquence : Annuelle  |   |      |      |      |      |
| Tableau : 14-10-0037-01 (anciennement CANSIM 282-0022)  |   |      |      |      |      |
| Date de diffusion : 2022-01-07  |   |      |      |      |      |
| Province 2  | Québec  |      |      |      |      |
| Heures effectivement travaillées 3  | Moyenne des heures effectivement travaillées (a travaillé durant la semaine de référence, emploi principal) 4 |      |      |      |      |
| Catégorie de travailleur  | Emploi total  |      |      |      |      |
| Sexe  | Les deux sexes  |      |      |      |      |
| Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 5  | 2017  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|   | Heures  |      |      |      |      |
| Emploi total, toutes les industries 6   | 34,4  | 35   | 34,5 | 34,8 | 35   |
| Secteur de la production de biens 7   | 39  | 39,8 | 39   | 39,2 | 39,3 |
| Agriculture   | 41,7  | 44,5 | 43,7 | 45,6 | 43,4 |
| Foresterie, pêche, mines, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz 10   | 45,3  | 44,7 | 45,6 | 43,3 | 45,3 |
| Services publics  | 37,4  | 37,6 | 36,7 | 36,9 | 37,9 |
| Construction  | 38,4  | 39,2 | 38,2 | 38   | 38,6 |
| Fabrication   | 38,6  | 39,3 | 38,5 | 39   | 38,8 |
| Secteur des services 11   | 33,2  | 33,8 | 33,4 | 33,6 | 33,9 |
| Commerce de gros et de détail   | 33  | 33,3 | 32   | 32,5 | 32,6 |
| Transport et entreposage  | 38,6  | 39,1 | 39,4 | 38,7 | 39   |
| Finance, assurances, services immobiliers et de location  | 34,5  | 35,8 | 35,5 | 35   | 35,8 |
| Services professionnels, scientifiques et techniques  | 36,1  | 36,7 | 36,3 | 36,3 | 36,7 |
| Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien 12  | 31,6  | 33,1 | 31,7 | 32,8 | 33   |
| Services d'enseignement   | 30,2  | 30,9 | 30,9 | 30,7 | 31,7 |
| Soins de santé et assistance sociale  | 33,6  | 33,9 | 33,7 | 34,2 | 34   |
| Information, culture et loisirs   | 32,2  | 32   | 31,9 | 32,7 | 33,1 |
| Services d'hébergement et de restauration   | 28,6  | 28,6 | 28,6 | 26,5 | 26,7 |
| Autres services (sauf les administrations publiques)  | 33,1  | 34,3 | 33,9 | 33,7 | 33,6 |
| Administrations publiques   | 34,3  | 34,7 | 34   | 34,5 | 35,6 |
| Renvois:  |   |      |      |      |      |
| 2 Excluant les territoires.   |   |      |      |      |      |
| 3 Nombre d'heures pendant lesquelles le répondant a effectivement travaillé au cours de la semaine de référence, ce qui inclut les heures rémunérées et non rémunérées. |   |      |      |      |      |
| 4 Calculée en divisant le total des heures effectivement travaillées par le nombre de personnes qui étaient au travail au cours de la semaine de référence.             |   |      |      |      |      |
| 5 L'industrie correspond à la nature générale de l'activité que mène l'employeur du répondant (emploi principal seulement).   |   |      |      |      |      |
| 6 Ceci regroupe les codes 11 à 91 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).  |   |      |      |      |      |
| 7 Ceci regroupe les codes 11 à 33 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).  |   |      |      |      |      |
| 10 Également désigné par Ressources naturelles.   |   |      |      |      |      |
| 11 Ceci regroupe les codes 41 à 91 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).   |   |      |      |      |      |
| 12 Était « Gestion d'entreprises, services administratifs et autres services de soutien ».  |   |      |      |      |      |
| Statistique Canada. Tableau 14-10-0037-01 Heures effectivement travaillées selon l'industrie, données annuelles   |   |      |      |      |      |
| <a href="https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1410003701">https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1410003701</a>                         |   |      |      |      |      |



SPGQ