

**IRIS**

Institut de recherche  
et d'informations  
socio-économiques

Janvier 2011

Rapport de recherche

# **Les bonis dans le secteur public québécois : coûts et conséquences**

**Simon Tremblay-Pepin, chercheur**

avec la collaboration de

**Laura Handal, chercheure**

**Hélia Tremblay-de Mestral, stagiaire**

**Philippe Viens, stagiaire**

**ISBN 978-2-923011-09-7**

**Institut de recherche et d'informations socio-économiques**

1710, rue Beaudry, bureau 2.0, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514 789-2409 · [www.iris-recherche.qc.ca](http://www.iris-recherche.qc.ca)

**Impression**

Katasoho imprimerie & design  
6300, av. du Parc, Suite 312, Montreal  
☎ 514-961-5238  
@ [info@katasoho.com](mailto:info@katasoho.com)

## Remerciements

---

Les auteur·e·s tiennent à remercier en premier lieu les employé·e·s et cadres qui ont gentiment accepté de se livrer au processus d'entrevue nécessaire à la réalisation de cette étude. Sans leur aide précieuse, nous serions passés à côté d'une foule de réalités complexes entourant la question des bonis.

Comme cette étude a exigé de colliger beaucoup d'information difficile d'accès, il nous faut également remercier toutes les équipes responsables de l'accès aux documents des différentes organisations étudiées qui ont répondu à nos demandes. Dans la vaste majorité des cas, leurs réponses furent courtoises, rapides et précises, ce dont nous leur sommes très reconnaissant·e·s.

Enfin, les commentaires de l'équipe de chercheur·e·s de l'IRIS et les corrections de Martin Dufresne et de Monique Moisan ont rehaussé la qualité de cette étude, tant au niveau de la forme que du fond. Ils et elles ont tous nos remerciements.

Bien entendu, toutes les erreurs se trouvant encore dans ce texte relèvent de l'entière responsabilité des auteur·e·s.



# Sommaire

La présente étude veut mettre en lumière les tendances en cours dans la rémunération à la performance au sein du secteur public québécois. Elle vise aussi à souligner les conséquences de ce mode de rémunération et montre que celui-ci est en croissance et que son utilisation touche de plus en plus de travailleurs et travailleuses du secteur public. Pourtant, comme le démontrent les expériences de l'étranger et les entrevues réalisées pour cette étude, plusieurs conséquences néfastes des bonis à la performance n'ont pas été prises en compte lors de leur mise en place. Enfin, il y a peu de chances que ces problèmes soient identifiés par les organisations ayant adopté cette formule, puisque la majorité de ces dernières n'évaluent pas l'efficacité de leur système de bonification.

## Principales conclusions

- Le montant absolu des bonis versés dans les organisations du secteur public étudiées a crû de manière importante dans les quatre dernières années, pour dépasser les 105 M\$ en 2008-2009.
- La part de la masse salariale consacrée aux bonis est restée relativement stable pendant cette période; cette stabilité est due à deux organisations de grande envergure dont le système de bonis est implanté depuis longtemps, Hydro-Québec et le secteur de la santé et des services sociaux. Si on les exclut du calcul, on voit que la proportion prise par les bonis dans la masse salariale a doublé en sept ans dans les autres organisations étudiées.
- Si les bonis sont parfois satisfaisants pour les salarié-e-s qui les reçoivent, ils entraînent aussi une série d'inconvénients dans l'organisation du travail, qui peuvent nuire à la réalisation de la mission des organisations publiques concernées. Notons parmi ces inconvénients des rigidités dans la gestion qui nuisent au service public, des frustrations et des sentiments d'injustice ainsi que des rapports interpersonnels plus difficiles entre les gestionnaires et les employé-e-s dont ils et elles sont responsables.
- La majorité des organisations concernées nous ont affirmé ne posséder aucun document d'analyse de leur politique de rémunération par bonis à la performance. Ainsi, il n'est pas possible pour ces organisations de constater les problèmes liés à cette bonification.
- Les systèmes de bonification semblent permettre une croissance plus rapide du salaire des cadres supérieur-e-s et des haut-e-s dirigeant-e-s en regard de celui des simples employé-e-s.
- La bonification à la performance est un choix idéologique guidé par la nouvelle gestion publique plutôt que la stratégie rationnelle de gestion de ressources humaines qu'elle prétend être. Rien ne démontre qu'une politique salariale qui transférerait les montants accordés en bonis dans les salaires fixes n'obtiendrait pas les mêmes bénéfices.



# Table des matières

---

<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Liste des graphiques</b>	<b>9</b>
<b>Liste des tableaux et schéma</b>	<b>11</b>
<b>Acronymes</b>	<b>12</b>
<b>Introduction</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 Cadre théorique, historique et contexte international</b>	<b>17</b>
1.1 Pourquoi rémunérer la performance ?	17
1.2 Les origines au Québec	18
1.3 La croissance de la rémunération par bonis au rendement dans le secteur public québécois	19
1.4 Expériences hors-Québec	20
1.5 Travaux récents	22
<b>Chapitre 2 Les bonis à la performance dans le secteur public québécois</b>	<b>24</b>
2.1 Coût des évaluations des employés et bilan de la politique de bonis	24
2.2 Commission des services juridiques (CSJ)	24
2.2.1 Présentation du système de bonis	24
2.2.2 Critères d'attribution des bonis	25
2.3 Loto-Québec (LQ)	26
2.3.1 Présentation du système de bonis	26
2.3.2 Critères d'attribution des bonis	28
2.4 Société des alcools du Québec (SAQ)	28
2.4.1 Présentation du système de bonis	28
2.4.2 Critères d'attribution des bonis	29
2.5 Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)	31
2.5.1 Présentation du système de bonis	31
2.5.2 Critères d'attribution des bonis	32
2.6 Hydro-Québec (HQ)	33
2.6.1 Présentation du système de bonis	33
2.6.2 Critères d'attribution des bonis	34

2.7	Secteur de la santé et des services sociaux (SSSS)	34
2.7.1	Présentation du système de bonis	35
2.7.2	Critères d'attribution des bonis	37
<b>Chapitre 3 Données agrégées</b>		<b>40</b>
3.1	Le montant total des bonis dans les organisations étudiées	40
3.2	La part de la masse salariale consacrée aux bonis dans les organisations étudiées	40
3.3	Transformations structurelles dans la rémunération	41
<b>Chapitre 4 Regards qualitatifs sur les systèmes de bonis</b>		<b>43</b>
4.1	Aspects positifs des bonis	43
4.1.1	Satisfaction	43
4.1.2	Reconnaissance	43
4.1.3	Réalisation de certaines tâches spécifiques	43
4.2	Aspects négatifs des bonis	44
4.2.1	Critères arbitraires ou inaccessibles	44
4.2.2	Effet réducteur	45
4.2.3	Tensions dans les rapports interpersonnels	46
4.3	Aspects neutres des bonis	46
4.3.1	Sans effets sur la gestion ou la motivation	46
4.3.2	Indifférence boni/salaire	47
<b>Conclusion</b>		<b>51</b>
<b>Annexe 1 – Questionnaire utilisé lors des entrevues</b>		<b>54</b>
<b>Lexique</b>		<b>55</b>
<b>Notes</b>		<b>57</b>



## Liste des graphiques

---

<b>schéma 1</b>	Quelques déterminants du rendement individuel au travail	18
<b>graphique 1</b>	Montants absolus des bonis à la CSJ par catégorie d'employé-e-s de 2000-2001 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)	24
<b>graphique 2</b>	Évolution de la proportion des bonis dans la masse salariale pour les employé-e-s de la CSJ en recevant, de 2000-2001 à 2008-2009.	25
<b>graphique 3</b>	Montants absolus des bonis de LQ par catégorie d'emploi de 2001-2002 à 2007-2008 (en milliers de dollars constants de 2009)	27
<b>graphique 4</b>	Part de la masse salariale consacrée aux bonis chez LQ entre 2001-2002 et 2007-2008	27
<b>graphique 5</b>	Montant moyen annuel du boni par catégorie d'emploi chez LQ de 2001-2002 à 2007-2008 (en dollars constants de 2009)	27
<b>graphique 6</b>	Montants absolus des bonis par catégorie d'emploi à la SAQ entre 2002-2003 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	28
<b>graphique 7</b>	Rapport entre le total des bonis et la masse salariale totale de la SAQ entre 2002-2003 et 2008-2009	29
<b>graphique 8</b>	Boni annuel moyen par catégorie d'employé-e-s à la SAQ entre 2002-2003 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)	29
<b>graphique 9</b>	Montants absolus des bonis de la SAAQ par catégorie d'emploi entre 1999 et 2009 (en milliers de dollars constants 2009)	31
<b>graphique 10</b>	Part des bonis dans la masse salariale totale à la SAAQ, entre 1999 et 2009	31
<b>graphique 11</b>	Bonis annuels moyens par catégorie d'employé-e-s de la SAAQ de 1999 à 2009 (en dollars constants de 2009)	31
<b>graphique 12</b>	Part de la masse salariale consacrée aux bonis par catégorie d'emploi à la SAAQ, entre 1999 et 2009 (en dollars constants de 2009)	32
<b>graphique 13</b>	Part de la masse salariale consacrée aux bonis par catégorie d'emploi à la SAAQ, entre 1999 et 2009 (en dollars constants de 2009)	33
<b>graphique 14</b>	Évolution du rapport entre bonis et masse salariale dans les divisions Distribution et Transénergie, entre 2005 et 2009	33
<b>graphique 15</b>	Évolution du boni moyen pour toutes les catégories de salarié-e-s des divisions Distribution et Transénergie, entre 2005 et 2009 (en dollars constants de 2009)	34
<b>graphique 16</b>	Évolution du montant absolu des bonis (MSSS, ASSS, CSSS, CHU), entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	35

<b>graphique 17</b>	Évolution du montant absolu des bonis pour les CSSS, les ASSS et le MSSS, entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	35
<b>graphique 18</b>	Évolution du montant absolu des bonis pour les CHU, entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	35
<b>graphique 19</b>	Évolution du montant absolu des bonis de l'ASSS de Montérégie et de Montréal, entre 2002-2003 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	36
<b>graphique 20</b>	Évolution de la proportion des bonis totaux consacrée à l'Unité 913 (ASSS de Montréal), entre 2005-2006 et 2008-2009	36
<b>graphique 21</b>	Évolution du boni annuel moyen par catégorie de salarié-e-s (aux CSSS du Rocher-Percé, Pierre-Boucher et de la Vieille-Capitale), entre 2004-2005 et 2008-2009 (en dollars constants de 2009)	36
<b>graphique 22</b>	Rapport entre l'ensemble des bonis et la masse salariale totale des établissements du SSSS, évalués entre 2004-2005 et 2008-2009	37
<b>graphique 23</b>	Montant total des bonis dans les six organisations étudiées, de 2005-2006 à 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	40
<b>graphique 24</b>	Montant total des bonis pour LQ, la SAQ, la SAAQ et la CSJ, de 2002-2003 à 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)	40
<b>graphique 25</b>	Part de la masse salariale consacrée aux bonis dans les six organisations étudiées, de 2005-2006 à 2008-2009	41
<b>graphique 26</b>	Part de la masse salariale consacrée aux bonis pour LQ, la SAQ, la SAAQ et la CSJ, de 2002-2003 à 2008-2009	41

## Liste des tableaux et schéma

---

<b>schéma 1</b>	Quelques déterminants du rendement individuel au travail	18
<b>tableau 1</b>	Bonis cibles par classe salariale du personnel cadre et non syndiqué de la SAQ	30
<b>tableau 2</b>	Bonis cibles du personnel cadre des ventes de la SAQ	30
<b>tableau 3</b>	Augmentation moyenne annuelle de la masse salariale par salarié·e à Loto-Québec, de 2002-2003 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)	42
<b>tableau 4</b>	Augmentation moyenne annuelle de la masse salariale par salarié·e à la SAAQ, de 2000-2001 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)	42

## Acronymes

---

<b>ASSS</b>	Agence de la santé et des services sociaux
<b>CHSLD</b>	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
<b>CHU</b>	Centre hospitalier universitaire
<b>CJ</b>	Centres jeunesse
<b>CSJ</b>	Commission des services juridiques
<b>CR</b>	Centre de réadaptation
<b>CSSS</b>	Centre de santé et de services sociaux
<b>ENAP</b>	École nationale d'administration publique
<b>HQ</b>	Hydro-Québec
<b>ISQ</b>	Institut de la statistique du Québec
<b>LQ</b>	Loto-Québec
<b>MSSS</b>	Ministère de la Santé et des Services sociaux
<b>NGP</b>	Nouvelle gestion publique
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>RLP</b>	Rémunération liée à la performance
<b>SAAQ</b>	Société de l'assurance automobile du Québec
<b>SAQ</b>	Société des alcools du Québec
<b>SBQ</b>	Société des bingos du Québec
<b>SCQ</b>	Société des casinos du Québec
<b>SEMB-SAQ</b>	Syndicat des employé·e·s de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec
<b>SLVQ</b>	Société des loteries vidéo du Québec
<b>SPTP</b>	Syndicat du personnel technique et professionnel
<b>SSSS</b>	Secteur de la santé et des services sociaux
<b>STTSAQ</b>	Syndicat des travailleurs et travailleuses de la Société des alcools du Québec
<b>VP</b>	Vice-président





## Introduction

À la suite de son dernier budget, le ministre des Finances a proposé l'adoption du projet de loi 100 qui visait à réduire les dépenses publiques pour revenir à l'équilibre budgétaire. Une des mesures les plus discutées de ce projet de loi est celle mentionnée à l'article 8 qui prévoit qu'« aucune prime, allocation, boni, compensation ou autre rémunération additionnelle fondée sur le rendement personnel ou sur celui d'un organisme, à l'égard de chacun des exercices débutant en 2010 et en 2011<sup>1</sup> » ne sera versé à du personnel d'encadrement du secteur public.

On peut comprendre deux intentions à ce geste du gouvernement. D'abord, économiser de l'argent, mais ensuite – et, probablement, surtout – envoyer un message à la population : alors que tout le monde doit se serrer la ceinture en période de crise, les cadres<sup>a</sup> du gouvernement devront faire de même. Soulignons cependant que, si ce geste a un effet au niveau des relations publiques, il s'agit d'une mesure strictement temporaire qui ne se fonde pas sur une analyse de la validité de ce mode de rémunération, mais bien sur une volonté passagère d'économie.

L'effet promoteur de cette mesure dans l'espace public n'est pas né de rien. Depuis quelques années déjà, les bonis\* octroyés à des hauts fonctionnaires ont défrayé la manchette. Le ton général des articles sur ce sujet est celui du scandale, portant parfois sur la hauteur des montants en jeu<sup>2</sup>, et parfois sur le lien entre le travail qu'on présume mal accompli et la générosité des bonis<sup>3</sup>. Le message qui s'en dégage est clair : le gouvernement dilapide son argent dans des bonis injustifiés.

L'analyse proposée ici tentera de prendre une distance de cette approche et se penchera sur la période précédant les mesures du projet de loi 100. Nous ne tenterons pas de savoir si les bonis sont trop hauts ou trop bas, mais plutôt de comprendre d'où vient ce mode de rémunération, quelle est son évolution dans les dernières années et quelles conséquences il peut avoir. Au final, cette approche nous semble plus prometteuse pour une compréhension rationnelle de la rémunération publique que la mise en exergue de montants scandaleux.

Pour ce faire, nous jetterons d'abord un coup d'œil à ce qui s'est écrit sur les expériences de bonis dans le secteur public menées ailleurs qu'au Québec, pour repérer les conclusions qu'on en tire. Ensuite nous nous pencherons sur six organisations du secteur public québécois (la Commission des services juridiques, la Société des alcools du Québec, Loto-Québec, Hydro-Québec, le secteur de la santé et des services sociaux et la Société d'assurance automobile du Québec) pour voir comment la politique des bonis y a évolué au cours de la dernière décennie. Nous tenterons de voir si les bonis augmentent en valeur absolue et s'ils prennent de plus en plus de place dans la rémunération des salarié-e-s\* de chacune de ces organisations. Notre troisième étape sera de chercher une tendance générale dans ces six organisations à partir des données agrégées. Enfin, nous ferons état d'entrevues que nous avons réalisées avec des salarié-e-s recevant des bonis ou dont le/la supérieur-e immédiat-e reçoit des bonis, pour tenter de comprendre les conséquences de ce mode de rémunération que ne révéleraient pas les seules données quantitatives.

**a** Les mots suivis d'un astérisque sont définis au lexique. Les notes de bas de page sont identifiées par des lettres et complètent le texte par des informations supplémentaires. Les notes de fin de document, identifiées par des chiffres, désignent les textes cités en référence.





# Chapitre 1

## Cadre théorique, historique et contexte international

Pourquoi, au Québec, rémunère-t-on certain-e-s cadres ou employé-e-s\* du secteur public en fonction de leur performance? Pour bien apprendre du passé, il ne suffit pas de comprendre si une politique a été fonctionnelle ou non, il est aussi important de savoir pour quelles raisons et suivant quel concours de circonstances elle fut mise en place.

Selon quels arguments a-t-on considéré la rémunération avec bonification à la performance pour les salarié-e-s de l'État comme type de rémunération souhaitable? Y a-t-il dans le monde des expériences similaires qui peuvent alimenter nos réflexions? Ce mode de rémunération a une histoire et des assises théoriques, et le Québec n'est pas le premier à en faire usage. L'objectif de cette partie de l'étude est de souligner la conjoncture spécifique qui entoure l'arrivée des bonis dans le secteur public québécois. Une fois mise en contexte et entourée des arguments qui ont mené à son adoption, la profondeur et la complexité d'une politique publique deviennent plus évidentes.

Nous commencerons par situer les raisons qui poussent des organisations du secteur public à adopter ce mode de rémunération. Ensuite, nous tracerons comment ce mode de rémunération a été mis en place au Québec. Enfin, nous analyserons les résultats des recherches faites à ce sujet à l'extérieur du Québec.

### 1.1 Pourquoi rémunérer la performance?

L'attribution de bonis à la performance est un mode de rémunération populaire dans le secteur privé et est depuis longtemps étudié par les spécialistes du management. Les raisons justifiant la mise en place de systèmes de bonification sont sensiblement restées les mêmes dans les ouvrages managériaux depuis des années. Pour Bernard Roman, il s'agit de lier un incitatif pour l'employé, la rémunération, à un objectif de l'entreprise, la productivité :

Rémunérer la performance fait directement référence au résultat. Or, la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire. Chercher à obtenir les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution *a posteriori* d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management.

- La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffres d'affaires, clients, délais, coûts, qualité...);
- la performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière;
- un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performance passés;
- le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue;
- un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

#### *Les conditions de réussite de la rémunération à la performance*

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :

- la rémunération à la performance doit être réellement variable comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise;
- la qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management de la performance et de référence incontestable à la rémunération;
- la performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance;
- la mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés : niveau individuel, niveau équipe/métier, niveau global de l'entreprise;
- les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation<sup>4</sup>.

Thériault et St-Onge soulignent quant à eux, que la rémunération boni du rendement est fondée sur trois *a priori*. Si ces trois *a priori* ne sont pas remplis, la rémunération de la performance ne peut être un succès. Cela suppose donc qu'un système de bonification doit être instauré sous certaines conditions très précises :

1. Les employés doivent percevoir un lien entre leurs efforts et leur rendement au travail (efforts et rendement), [...]
2. Les employés doivent percevoir un lien entre le rendement au travail et les rétributions offertes (rendement et conséquences), [...]
3. Les employés doivent accorder de l'importance aux conséquences<sup>5</sup>.

Les auteurs précisent également ce sur quoi repose le bon fonctionnement d'une telle stratégie de rémunération :

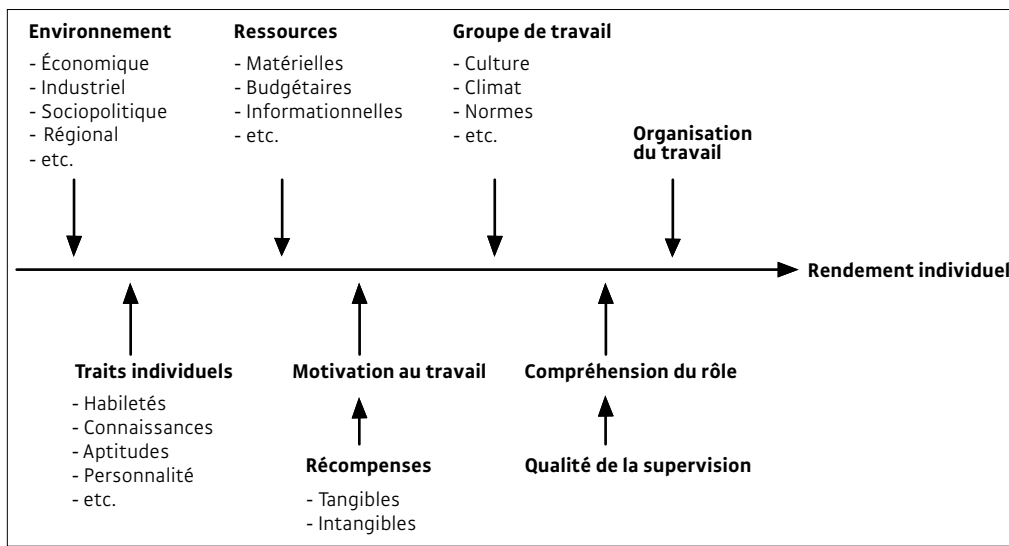
Il est important d'observer qu'un régime de rémunération variable doit être simple, facile à comprendre et perçu par les employés comme étant géré de manière équitable. Aux yeux des employés, il doit représenter une situation de « gagnant-gagnant ». Le contenu [du schéma 1] résume plusieurs autres conditions de succès liées à la gestion des régimes de rémunération variable [...]<sup>6</sup>

des applications, notamment dans le milieu scolaire et le milieu du travail. Parfois en voulant susciter la motivation chez autrui, on risque de détruire ce qui existait déjà<sup>8</sup>.

Comme on le voit, du point de vue de la psychologie sociale, les critiques des *a priori* de ce mode de rémunération dépassent la simple description des conditions de sa mise en place, exposée précédemment. Une méta-analyse\* récente, sur laquelle nous reviendrons plus loin, constatait également des effets mitigés au niveau de la motivation.

*Intrinsic motivation, under certain conditions, is proposed to be undermined by pay for performance : Giving someone a performance-contingent monetary incentive to do something they already enjoy can decrease his/her motivation to do it as the person is then likely to view its action as externally driven rather than as internally appealing. Such incentives produce hidden costs [...] and thus may negatively impact performance<sup>9</sup>.*

schéma 1 Quelques déterminants du rendement individuel au travail



SOURCE : St-Onge et al. (1998, p. 363)

Comme on peut le voir, les récompenses et la motivation au travail ne sont pas les seuls facteurs qui ont une influence sur le rendement; il y a aussi une multitude d'autres facteurs externes et internes qui entrent en ligne de compte (culture de travail, équipe, ressources disponibles, etc.). Ainsi, pour avoir un système de bonification au rendement efficace dans le secteur privé, plusieurs conditions doivent s'appliquer.

Ces affirmations sur les systèmes de bonification nous indiquent les conditions dans lesquelles les bonis doivent être mis en place et supposent donc que, si toutes les conditions sont remplies, un système bonifiant la performance peut être fonctionnel. Pourtant, dès 1964, un ouvrage phare de psychologie sociale en matière de motivation et de travail soulève de grands doutes sur l'équation simpliste augmentation du salaire = augmentation de la motivation<sup>7</sup>. Il semble que, depuis, la recherche en psychologie sociale ait plutôt confirmé ces premières intuitions.

Au cours des dernières années, les chercheurs se sont rendus compte que non seulement les récompenses financières, mais également de nombreuses autres variables situationnelles pouvaient diminuer la motivation intrinsèque des participants. Ainsi les prix, les bonbons, les jouets, une surveillance étroite, des temps clairement déterminés pour effectuer l'activité, un contexte évaluatif, l'imposition de buts à atteindre et même la compétition constituent des variables situationnelles qui ont entraîné des baisses de la motivation intrinsèque. Ces résultats montrent l'importance du contrôle social dans la motivation, et ils peuvent recevoir

On peut donc le voir, le boni au rendement part d'un principe simple, mais son application s'avère plus complexe qu'on pourrait le penser à première vue, tant elle exige l'existence ou la mise en place de conditions spécifiques pour assurer son fonctionnement. Dans certains cas, elle a même l'effet inverse de l'objectif qu'elle vise. Néanmoins cette stratégie demeure populaire tant dans les entreprises que dans les écoles de formation de cadres, et aussi bien dans le secteur privé que public. Voyons maintenant dans quel contexte ce type de rémunération a vu le jour au Québec.

## 1.2 Les origines au Québec

Il semble que l'origine du recours aux bonis à la performance dans le secteur public se trouve dans un rapport de comité sur la gestion des cadres rédigé en 1975<sup>10</sup>. Ce comité déplore l'absence d'une évaluation sérieuse des cadres supérieur-e-s de la fonction publique (à l'époque seulement 20 % des cadres se plient à un processus d'évaluation) et suggère de la lier au salaire. Un décret réglementaire de 1979 modifie la façon de rémunérer l'ensemble des cadres supérieur-e-s et de leurs adjoint-e-s<sup>11</sup>. Cette modification réglementaire stipule qu'une partie de la rémunération des cadres leur sera versée selon leur capacité à répondre aux « attentes significatives » par leurs supérieur-e-s.

Par attentes signifiées, il faut comprendre les responsabilités découlant de l'emploi et les demandes spécifiques exprimées par le supérieur immédiat du fonctionnaire évalué portant sur des résultats anticipés, des comportements prévus ou tout autre besoin de l'organisation<sup>12</sup>.

Ce nouveau règlement, cependant, ne précise pas tout. Rapidement émerge une série de problèmes et de débats. Si une partie du salaire est versée en fonction du fait que le cadre atteint les «attentes signifiées», encore faut-il pouvoir transmettre clairement ces objectifs et s'assurer du succès par un processus d'évaluation. Dès 1983, deux chercheurs de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) qui se penchent sur la première année d'évaluation des cadres en fonction du nouveau règlement soulignent des problèmes :

La façon dont le système d'évaluation du rendement des cadres supérieurs a été appliqué en 1980-1981 dans la fonction publique québécoise comportait de sérieuses lacunes, au point de rendre discutable sa valeur comme instrument de rémunération : l'imprécision de la majorité des attentes et le manque de rigueur des justifications des appréciations soulèvent de tels doutes sur l'arbitraire des évaluations qu'ils compromettent l'image d'équité sur laquelle repose la crédibilité de tout système de rémunération fondé sur le rendement. Même si aucun système d'évaluation du rendement n'est exempt de subjectivité, notre analyse des fiches d'évaluation nous amène ainsi à penser que la pratique actuelle de l'évaluation des cadres supérieurs québécois ne permettrait pas de relier en toute équité une partie importante de la rémunération des individus à l'évaluation de leur rendement. Tant et aussi longtemps que le lien entre la rémunération et l'évaluation du rendement est relativement ténu, comme c'est actuellement le cas, cela ne pose pas de problème majeur. Mais si l'on veut que les attentes et l'évaluation du rendement soient prises au sérieux par les notateurs et par les évalués, il faudra bien que l'on en vienne à donner à l'évaluation du rendement un poids significatif dans l'établissement de la rémunération. Or, pour que l'application du système soit équitable, il faudrait absolument s'assurer que les attentes indiquent plus précisément aux individus ce que l'on attend d'eux, et surtout que les justifications à l'appui des appréciations soient plus rigoureuses<sup>13</sup>.

Cette évaluation sévère de la mesure du rendement dans la fonction publique québécoise montre qu'une question demeure en suspens pour ce qui est des bonis, tant dans le secteur public que dans le secteur privé : comment évaluer adéquatement et équitablement la performance d'employé-e-s ? Nous reviendrons à cette question plus loin.

Le dépôt du rapport des deux chercheurs est suivi d'un débat organisé autour de la question de la rémunération par bonis dans le secteur public. Lors de ce débat, le directeur du service de l'organisation et des effectifs au Conseil du Trésor, Gilles Rail, se livre à un étonnant plaidoyer qui soulève une deuxième question récurrente autour de l'attribution de bonis à la performance.

Encore faut-il se demander jusqu'où peut aller le goût de la productivité et de la compétition érigées en système et ayant comme appât ultime la rémunération additionnelle escomptée. Est-ce le coût qu'il faut payer, le risque qu'il faut prendre, du moins pour un certain temps, pour susciter une

plus grande motivation, condition essentielle à l'atteinte des résultats désirés ? Et ce type de motivation ne risquerait-il pas de prendre le pas sur une motivation beaucoup plus importante à mon sens : celle de la fierté du travail bien fait et de l'enthousiasme que suscite la satisfaction de faire œuvre utile et de participer à un effort collectif<sup>14</sup> ?

En somme, Rail questionne la pertinence de ce type de rémunération dans le secteur public. Une rémunération de ce type est-elle adaptée aux services publics, dont les objectifs sont très différents de ceux des entreprises privées à but lucratif ? Selon Rail, pour être un bon cadre il faut faire appel à des capacités de «chef d'orchestre», c'est-à-dire être apte «à tirer, de façon soutenue, le maximum des ressources (humaines, matérielles et financières) mises à sa disposition<sup>15</sup>». Pour lui, le boni au rendement ne permet pas de réaliser cet objectif dans la fonction publique, où les objectifs du domaine intangible sont plus présents que dans le secteur privé et ne se calculent pas en profits.

Il n'est pas le seul à formuler des doutes quant à l'efficacité de ce genre de rémunération pour stimuler les cadres supérieurs. Quelques années plus tôt, un analyste du secteur privé canadien émet des doutes similaires quant à l'efficacité des bonis au rendement pour les cadres d'entreprises privées.

*Bonuses are still common in executive jobs. But we have no solid evidence they do what they're supposed to do : elicit the best from the company's top people over the long pull. What we do have is a lot of experience of their defects.*

*First, executive bonuses are usually earned on an annual basis. And yet we know that the more senior the job, the longer between a decision and the results – certainly more than 12 months for important top management decisions.*

*Second, since these plans generate a fund geared to a measurement of corporate results – usually pre-tax return on shareholders' equity – what's available in any year is fixed. But divisional and individual performance appraisals vary one from another. Because the bonus fund is limited, to make distinctions you have to take from Peter to pay Paul more. The sums in this exercise produce a personal reward for each participant which is affected more by the appraisals of others than by his own performance. (Incidentally, merit salary increases out of a predetermined budget suffer the same defect, but it is concealed by the relative magnitude of the award).*

*And third, when profits in a bonus-paying company decline counter to the business cycle, that company pays its key men below competitive total compensation. Yet, this is precisely the time it needs to hold its best managers and demands the most of them<sup>16</sup>.*

Même si ces doutes ne sont pas la perspective majoritaire dans le secteur privé, on voit que les bonis à la performance sont là aussi sujets à débats.

### 1.3 La croissance de la rémunération par bonis au rendement dans le secteur public québécois

En 1996, l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR) publie un dossier sur la rémunération variable\*, c'est-à-dire toute rémunération qui ne corres-

pond pas à un salaire fixe; les bonis à la performance en font partie. À propos du secteur public, l'Institut affirme que ce mode de rémunération y est « presque inexistant », soulignant que les régimes au mérite ont une fréquence de 26 % dans le secteur public, soit 20 % de moins que dans le secteur privé<sup>17</sup>. Cependant, comme le remarque d'ailleurs l'IRIR, nous pouvons noter que cette pratique dépasse déjà largement les seuls cadres supérieur-e-s, à qui cette mesure était réservée en 1979. Dans le cas d'Hydro-Québec et de la Société des alcools du Québec (SAQ), ces modes de rémunération se sont étendus, englobant des catégories de salarié-e-s de plus en plus nombreuses<sup>18</sup>.

Faisant une synthèse des divers problèmes recensés par les différentes études sur la rémunération variable dans le secteur public, l'IRIR en dénombre quatre, récurrents :

- Le contexte législatif qui entoure les organisations du secteur public dans des domaines tels que le recrutement, l'évaluation, l'embauche, le congédiement et la rémunération vient, en quelque sorte, limiter le pouvoir de décision à l'échelle locale, surtout en ce qui a trait à la rémunération. Il existe donc toujours une certaine réserve à innover en matière de rémunération.
- L'ambiguïté des rôles et des critères de performance reliés à certains emplois rend difficile la mesure de la performance. En effet, les notions de concurrence, de productivité et de profit semblent difficiles à cerner dans le secteur public. La compétition inexistante dans certains services rend difficile l'application de modèles de rentabilité.
- Le leadership à double niveau (politiciens et gestionnaires de carrière) cause des complications en termes d'orientation et vient donc nuire à l'application des différents régimes de rémunération variable.
- Certaines pratiques nécessaires à la rémunération variable, telle que les discussions entre gestionnaires et employés sur les objectifs de performance peuvent être perçues par les citoyens comme une ouverture à la manipulation partisane<sup>19</sup>.

Ces réserves quant à l'application de ce mode de rémunération répondent directement aux auteurs des théories managériales précitées lorsqu'ils posent des « conditions de succès » à son application. Thériault et St-Onge synthétisent ces conditions en neuf points :

1. le rendement individuel des titulaires des emplois est identifiable et mesurable;
2. les titulaires des emplois sont autonomes et [...] l'atteinte des résultats est peu dépendante des autres;
3. les titulaires des emplois ont une marge discrétionnaire et un certain contrôle sur leur travail;
4. la coopération entre employés n'est pas primordiale;
5. la compétition entre employés peut avoir de sains effets sur la performance;
6. la culture et les valeurs de l'organisation appuient les réalisations individuelles;
7. le rendement varie substantiellement d'un titulaire à l'autre;

8. les titulaires des emplois représentent un atout compétitif pour l'organisation;
9. les salaires de base accordés aux titulaires sont équitables<sup>20</sup>.

On remarque ici que les problèmes soulevés par l'étude de l'IRIR quant à l'application de bonis au rendement dans le secteur public mettent en doute le respect des cinq premières conditions de Thériault et St-Onge. On soupçonne déjà que la nature du secteur public le rend peu approprié à l'instauration d'un système de bonis.

En 2000, l'Institut de la statistique du Québec (ISQ – dans lequel l'IRIR se trouve intégré) publie un document sur la rémunération variable, où l'on retrouve des données plus précises quant à la prévalence de la rémunération variable dans le secteur public.

La proportion d'établissements du secteur [public] offrant au moins un régime, collectif ou individuel, de rémunération variable s'établit à 28 % lorsque toutes les catégories d'emplois sont considérées. Cette proportion se chiffre à 22 % lorsque seuls les professionnels, les techniciens, les employés de bureau et les employés d'entretien et de service sont traités.

[...]

En ce qui a trait aux régimes individuels, la seule pratique rencontrée est celle des bonis au mérite. Elle se retrouve dans 89 % des établissements disposant de rémunération variable<sup>21</sup>.

L'ISQ est la dernière organisation à avoir recensé l'état de la rémunération par boni sur la performance dans le secteur public au Québec. Depuis dix ans, tout laisse croire que cette pratique s'est encore étendue. Sans avoir les moyens de faire un recensement aussi détaillé que celui de l'ISQ, nous nous proposons de consacrer les prochaines parties de cette étude à un tableau de l'évolution de ces pratiques. Avant de le faire, jetons un rapide coup d'œil aux expériences en cours à l'extérieur du Québec.

#### 1.4 Expériences hors-Québec

En 2005, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié une recension de l'ensemble des pratiques de rémunération liée aux performances (RLP) dans les administrations publiques de ses pays membres<sup>22</sup>. Ce rapport commence par énumérer les raisons qui ont poussé les administrations à se doter de tels programmes, puis brosse le portrait du fonctionnement de ce mode de rémunération dans ces pays, pour ensuite en analyser l'efficacité.

On y présente cinq raisons pour lesquelles les administrations publiques étudiées optent pour la mise en place de la RLP : améliorer la motivation, attirer des agents publics talentueux et dynamiques, faciliter les changements de gestion, contrôler la masse salariale\* et signaler un changement au public.

L'augmentation de la motivation s'appuie sur la théorie psychologique des attentes [...] qui établit une relation simple entre la force de la motivation des agents publics, la valeur de la récompense qui leur est accordée

et la probabilité qu'ils obtiennent cette récompense s'ils fournissent l'effort requis. Certains chercheurs ont essayé d'élaborer une formule mathématique permettant de calculer la force de la motivation<sup>23</sup>.

Pour ce qui est de la deuxième raison (l'attraction de jeunes talents), la justification est toute simple : comme les administrations publiques paient de 30 % à 50 % moins cher que le secteur privé, un système de boni à la performance peut servir d'argument pour compenser cette différence.

La troisième raison présentée dans le rapport de l'OCDE est que la RLP facilite les changements de gestion. Étant plus souple que la rémunération salariale traditionnelle, elle permet de récompenser les fonctionnaires qui s'adaptent le mieux à des changements internes. Ainsi, elle facilite l'adoption de changements organisationnels plus rapidement parce que les personnes les plus réceptives sont valorisées et que leurs collègues veulent les imiter.

Étonnamment, même s'il s'agit généralement d'une augmentation de la masse salariale, la RLP peut être vue comme une manière de contrôler cette dernière et donc de réduire les dépenses publiques. En effet, si elle devient une solution de rechange à des augmentations du salaire traditionnel, elle permet de freiner la croissance de la masse salariale fixe. De plus, elle peut être, à terme, beaucoup moins coûteuse, puisqu'il n'est pas nécessaire d'y joindre les autres frais salariaux (participation au fond de pension, assurances diverses, etc.).

La cinquième raison pour laquelle les pays membres de l'OCDE ont mis en place la RLP est particulière à l'application publique de ce mode de rémunération et tient surtout d'une logique de relations publiques.

L'un des motifs principaux de l'adoption de la RLP est d'ordre politique. La RLP constitue en effet un puissant signal politique pour combattre l'idée selon laquelle l'administration est irresponsable, inefficace et surpayée. Dans les systèmes fondés sur la carrière, la RLP peut servir à combler le fossé qui sépare le secteur public du secteur privé, le public étant assimilé à la sécurité de l'emploi et aux augmentations automatiques de salaire, contrairement au secteur privé<sup>24</sup>.

Pour évaluer la performance de leurs employé-e-s, les administrations des pays membres de l'OCDE font appel à des critères variés, mais qui se recourent. Le rapport note que les critères les plus récurrents sont les résultats atteints, les compétences et la qualification technique, les qualités relationnelles, la coopération et les qualités de leadership et de gestion. Toutefois, le rapport précise ce qui suit :

Naturellement, ces critères ne sont pas à l'abri des difficultés liées au processus d'évaluation. Par exemple, il est très difficile de mesurer de manière objective les compétences de chacun. La plupart du temps, ces compétences ne font l'objet d'aucune codification de la part de la direction, de sorte que leur prise en compte dans la classification des fonctions ou des rémunérations reste obscure. [...] Il est préférable de mettre en place un cadre simple d'évaluation des performances, ne comportant pas de différences détaillées entre les notations moyennes. Les systèmes de notation détaillés et formalisés,

tout rassurants qu'ils soient pour les dirigeants, constituent un obstacle au bon fonctionnement du dispositif<sup>5</sup>.

Outre les problèmes liés à la classification et à la notation des compétences dans le processus d'évaluation, l'OCDE souligne également que le mode d'établissement des objectifs des fonctionnaires joue un rôle important dans les efforts déployés (ou non) pour les atteindre. L'organisation soutient en effet que « quand les fonctionnaires sont intimement associés à la détermination de ces objectifs, ils sont plus susceptibles de les considérer comme légitimes et de se les approprier. La théorie de la fixation des objectifs établit un lien direct entre la qualité du processus de fixation des objectifs et les performances des agents publics<sup>26</sup> ». Ils remarquent qu'une approche hiérarchique dans la conception d'une politique de RLP « peut nuire au fonctionnement [de celle-ci] et entraîner une forte résistance du personnel. La théorie de l'équité procédurale laisse à penser que le personnel est plus à même d'accepter les changements, même défavorables, s'il a le sentiment qu'il a pu se faire entendre et que son point de vue a été pris en compte<sup>27</sup>. »

Une autre des lacunes de certains systèmes d'évaluation des performances, selon le même rapport, réside dans l'utilisation exclusive de critères quantitatifs<sup>28</sup>. Selon l'OCDE, un trop grand attachement aux indicateurs quantifiables dans le processus évaluatif fait en sorte que l'on néglige le volet qualitatif des performances, pourtant fondamental, et empêche ainsi d'apprécier l'ensemble des facettes du travail réalisé. L'utilisation de critères non seulement quantitatifs mais qualitatifs contribue à des systèmes d'évaluation plus justes, disent les auteurs.

Quant au montant que peuvent représenter les bonis, il peut atteindre jusqu'à 50 % du salaire dans certains des pays étudiés. « Cependant, dans l'ensemble, les gratifications liées à la performance sont modestes : en général, le montant maximum de la rémunération liée à la performance représente moins de 10 % du salaire de base des fonctionnaires non cadres. Pour les cadres, ce montant est plus important et représente en moyenne 20 % de leur salaire de base<sup>29</sup>. »

Ces importants bonis portent-ils fruits? Les objectifs visés par les administrations publiques lors de leur mise en place sont-ils atteints? Selon l'étude de l'OCDE, il semblerait que pour ce qui est de la motivation, les succès ne soient pas au rendez-vous :

La plupart des rapports nationaux ne mentionnent pas l'amélioration de la motivation des agents au nombre des réalisations positives de la RLP, bien qu'elle en ait été l'un des principaux objectifs. L'essentiel des recherches universitaires portant sur la RLP viennent corroborer cette constatation [...]. De nombreuses études et enquêtes auprès des fonctionnaires montrent que la nature des tâches et les perspectives d'évolution de carrière sont les éléments les mieux à même de motiver les salariés du secteur public. Dans une précédente étude, l'OCDE a établi que « la RLP occupait la dernière ou l'avant-dernière position des préférences en matière de caractéristi-

ques du travail, notamment derrière un niveau de difficulté stimulant, le traitement de base, la sécurité de l'emploi, les opportunités de formation et d'évolution et la reconnaissance des travaux effectués» (OCDE, 1997). La rémunération liée à la performance n'étant qu'une mesure incitative secondaire, il est peu probable qu'elle puisse motiver une majorité substantielle des agents, et ce quelle que soit la manière dont elle est conçue<sup>30</sup>.

L'OCDE ajoute que « les recherches sur l'impact des systèmes *collectifs* de rémunération liée à la performance se révèlent positives<sup>31</sup>. » Ces systèmes collectifs, plutôt qu'individuels, récompensent des unités de travail (équipe, département, entreprise entière) en fonction de leurs performances, et non uniquement les individus.

Donc, au final, les politiques de RLP ont une incidence « relativement faible<sup>32</sup> » sur la motivation, mais elles permettent de mettre en place de nouveaux outils de gestion et de mener à bien des changements par la modification d'attitudes et d'organisation du travail.

Enfin, fait important, le rapport de 2005 souligne que les administrations ne tiennent pas souvent compte des coûts de mise en place et d'administration de ces systèmes de RLP. Le rapport ajoute : « Une politique de RLP a généralement un coût de mise en œuvre et d'administration élevé. Plusieurs évaluations – souvent informelles – réalisées dans différents ministères situent le coût moyen de la RLP entre 1 et 5 % du total de la masse salariale<sup>33</sup>. » Il sera intéressant pour nous de vérifier si les organisations publiques québécoises ont tenu compte de cet avertissement et si les coûts d'évaluation et de gestion sont aussi élevés que ne le dit l'OCDE.

### 1.5 Travaux récents

Voyant la montée de popularité des bonis à la performance dans le secteur public aux États-Unis, vu l'engouement entourant la nouvelle gestion publique\* (NGP) dans les années 2000, trois chercheur·e·s de l'Université de l'Indiana à Bloomington ont recensé l'ensemble des études menées sur le sujet de 1977 à 2008<sup>34</sup>. Leur équipe s'est penchée sur les résultats de 57 études de cas concrets de bonis à la performance dans le secteur public.

Leur conclusion ne saurait être plus claire :

*Our analysis confirms past inferences about the limited efficacy of contingent pay in the public sector. [...] Thus, at the aggregate level, our analysis finds that performance-related pay in the public sector consistently fails to deliver on its promise<sup>35</sup>.*

Le degré de réussite est particulièrement bas selon les chercheur·e·s de l'Indiana. Pour les études concernant des populations de salarié·e·s syndiqué·e·s, les programmes de paiement en fonction de la performance ont été efficaces dans 20 % des cas. Pour les cadres, le taux de réussite a été encore plus bas, à 14 %<sup>36</sup>.

Les raisons pour lesquelles ces expériences de bonis à la performance ont échoué varient d'étude en étude. Voici trois

raisons mentionnées comme récurrentes : les salarié·e·s voient peu de liens entre la récompense et leurs efforts, peu de salarié·e·s croient qu'ils obtiendront le boni de toute façon, car ceux-ci sont réservés à certaines personnes et, enfin, les bonis eux-mêmes sont des sommes trop modestes pour être convaincantes<sup>37</sup>.

Comment expliquer le peu d'efficacité de ces modes de rémunération dans le secteur public ? Là aussi, les chercheurs sont très clairs :

*The reasons for the persistent failure of performance-related pay are more likely its incompatibility with public institutional rules, proponents' inability or unwillingness to adapt it to these values, and its incompatibility with more powerful motivations that lead many people to pursue public service in the first place<sup>38</sup>.*

Le secteur public est très différent du secteur privé où sont nés ces modes de rémunération. Selon l'étude, trois caractéristiques majeures du secteur public nuisent à leur application dans ce contexte : sa transparence, son mode de gestion budgétaire et sa nature politique. Voyons les effets de ces trois caractéristiques.

D'abord, le secteur public se doit d'être ouvert et transparent dans son système de paie, ce qui fait que chaque personne connaît le système de boni auquel est soumis son ou sa voisin·e. Quelqu'un qui trouve une situation injuste peut se plaindre, faire grief, etc. Cela empêche de valoriser des employé·e·s sur des bases qui dépassent le strictement mesurable et de laisser ainsi une marge de manœuvre aux gestionnaires. L'opacité relative du secteur privé lui confère ainsi un avantage pour la mise en place d'un système plus flexible de bonis à la performance.

En deuxième lieu, pour ce qui est de la gestion budgétaire, le secteur public ne répond pas directement au marché, mais à d'autres principes. Ainsi, le traitement de plus de dossiers par un·e fonctionnaire n'a souvent aucune incidence sur les revenus de l'organisation qui l'emploie. Si cette personne est rémunérée en fonction de sa performance, il est bien possible que son augmentation de paie vienne réduire le budget de l'organisation sans hausse équivalente des entrées. Le système ne fait pas varier la colonne des revenus mais celle des dépenses (en termes de coûts liés à l'implantation du système de bonis, l'évaluation des employés et d'autres frais administratifs).

Enfin, le travail accompli par le secteur public est éminemment politique. L'exemple du projet de loi 100 que nous évoquons en introduction le montre bien. Si l'on postule qu'un système de bonis à la performance doit être constant et stable pour que les employé·e·s y fassent confiance et améliorent d'autant leur performance, comment peut-il l'être dans un contexte où le programme peut à tout moment être modifié ou aboli sans égard à la qualité de leur travail<sup>39</sup> ?

Une autre méta-analyse<sup>40</sup> très récente, celle d'Antoinette Weibel, Katja Rost et Margit Osterloh, résume les problèmes auxquels est confronté le système de bonis à la performance

en cinq arguments à caractère synthétique qui recourent grandement ceux de l'étude dont nous venons de faire état.

Les auteures utilisent ici la notion connue en économie d'*effet d'éviction*, mais dans un tout autre sens que sa signification usuelle. Voici leur définition : « *We propose that performance-related pay produces a cognitive shift as it amplifies the meaning of rewards for behavior, that is, it produces a price effect. At the same time it reduces the meaning of the work content itself for behavior*<sup>41</sup>. » Elles nomment donc *effet d'éviction* le fait que les bonis à la performance font perdre une valeur intrinsèque aux tâches des employé·e·s du secteur public, en donnant à celles-ci une valeur marchande. Cet effet d'éviction est amplifié d'autant par les budgets limités du secteur public, incapable d'offrir de bonis significatifs.

Weibel *et al.* notent aussi que le recours aux bonis à la performance peut réduire la qualité des politiques publiques en favorisant davantage les simples exécutant·e·s en regard des concepteur·e·s de solutions adaptées aux services publics. Comme d'autres, elles se questionnent également sur la capacité de mesurer quantitativement certaines tâches effectuées par les salarié·e·s du secteur public. Enfin, le secteur public pouvant être très politique, les auteures soulignent à quel point le choix de critères retenus pour évaluer la performance peut être manipulé ou détourné à des fins politiques<sup>42</sup>.

En 2010, un article de l'*International Public Management Journal* soulignait nombre d'autres problèmes d'implantation de ces mesures dans les organisations complexes typiques du secteur public<sup>43</sup>. La conclusion allait un pas plus loin, mentionnant que, même dans les cas où le système de boni à la performance est efficace, il peut avoir des effets négatifs insoupçonnés. En effet, à partir du moment où les employé·e·s sont mieux informé·e·s des effets de leur travail que leur supérieur·e (un phénomène courant dans le secteur public selon l'auteure de l'article) et que le personnel sait comment obtenir des bonis sans pour autant fournir plus d'efforts, cette logique profite à tout le monde, sauf aux contribuables. En effet, la direction peut montrer que ses employé·e·s atteignent les résultats fixés, les employé·e·s obtiennent leur boni, mais plus d'argent public est dépensé sans que plus de travail soit effectué<sup>44</sup>.

## Conclusion

Ce premier aperçu des bonis à la performance nous permet d'élucider certains aspects de la question.

En premier lieu, nous avons vu réfutée la proposition simpliste qui lie les bonis au rendement et à une hausse de la motivation et de la productivité. Au mieux, il faut la nuancer en y ajoutant une série de conditions de mise en place des bonis à la performance pour que ceux-ci aient les effets escomptés. Au pire, les bonis à la performance sont contestés dans leur principe même et nuiraient à la motivation des employé·e·s.

Ensuite, une évaluation précise de la performance est un enjeu central pour l'attribution de ces bonis. Or, que ce soit au palier national ou à l'étranger, cette tâche semble herculéenne, tant dans le secteur public que privé, appelant le respect de conditions bien précises pour que l'évaluation soit satisfaisante. De plus, l'instauration des structures nécessaires à ces évaluations paraît multiplier les coûts de mise en place de tels bonis.

Enfin, l'usage même de bonis à la performance au sein de la fonction publique est une idée contestée. D'abord, nombre de spécialistes soulignent une difficulté intrinsèque à évaluer la performance des employé·e·s du secteur public. D'autre part, certain·e·s avancent que de par leur principe même, des services publics ne peuvent être soumis à la logique de la performance. Par exemple : bien éduquer un enfant ou soigner correctement un malade sont des activités dont les résultats se laissent difficilement réduire à de stricts critères de performance. Enfin, comme nous l'avons vu, certaines recherches vont jusqu'à dire que ces bonis sapent la motivation des effectifs du secteur public.

## Chapitre 2

### Les bonis à la performance dans le secteur public québécois

Dans cette section, nous présenterons six grands exemples de systèmes de bonification dans le secteur public au Québec. Nous ne prétendons pas que ces systèmes sont représentatifs des autres systèmes de rémunération. Nous avons seulement tenté de choisir des organisations diversifiées qui nous permettent un coup d'œil sur des contextes différents, incluant des sociétés et organismes d'État et un secteur ministériel dans son ensemble. Ces six exemples sont Hydro-Québec, Loto-Québec, la Société des alcools du Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, le secteur de la santé et des services sociaux et la Commission des services juridiques.

Débutons par un enjeu qui peut sembler marginal, celui du coût des évaluations du personnel et du bilan financier qui en découle pour les politiques de bonis. Les réponses similaires formulées par les organisations à ce sujet nous permettent en effet de rassembler ces données. Ensuite, nous présenterons chacune des organisations selon un schéma relativement semblable, soit résumer ce que représentent les bonis dans la rémunération des salarié-e-s de l'organisation et l'évolution de ce système. Enfin, nous étudierons de près les critères utilisés pour l'attribution de ces bonis.

#### 2.1 Coût des évaluations des employés et bilan de la politique de bonis

Les organisations approchées ont offert des réponses relativement semblables à nos questions sur les montants consacrés à la planification, à la mise en œuvre et à l'opération des processus d'évaluation des employé-e-s, ainsi qu'à celles sur les données et documents quantifiant le rendement de leur personnel et l'atteinte des objectifs visés par leurs bonis.

Sauf pour Loto-Québec<sup>45</sup> et Hydro-Québec qui ont refusé de nous fournir la documentation à cet effet, la CSJ<sup>46</sup>, la SAQ<sup>47</sup>, la SAAQ<sup>48</sup> et les établissements consultés dans le secteur de la santé<sup>49</sup> nous ont tous affirmé ne posséder aucun document contenant de telles données.

Donc, si Loto-Québec ou Hydro-Québec se sont livrés à une évaluation de leur système de bonification, ce qui semble être le cas, il semble qu'ils veuillent en taire les résultats. Pour les autres, les systèmes de bonification en place, leurs coûts et leurs conséquences ne semblent jamais avoir été évalués, et ce même si, dans certains cas, des changements ont été apportés à leur fonctionnement au cours des années.<sup>a</sup>

<sup>a</sup> On peut penser par exemple à la SAQ qui a révisé à quelques reprises son programme de bonification. Par exemple, en 2006-2007 le conseil d'administration a fait une série de recommandations pour « harmoniser et simplifier » le programme de bonification. On peut présumer que cette décision émanait d'une analyse, interne ou externe, qui devait le considérer trop complexe ou disparate.

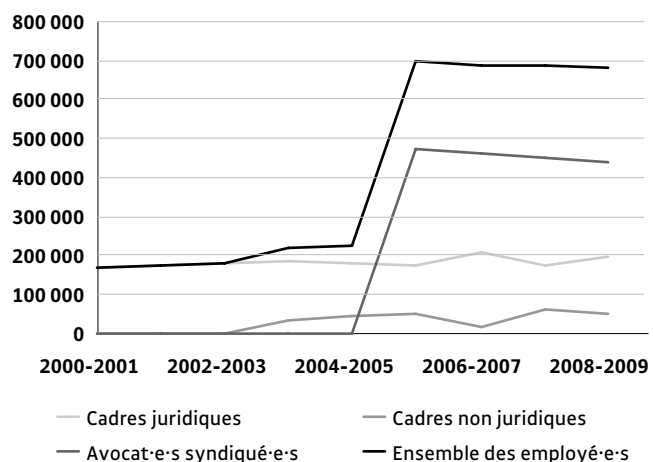
#### 2.2 Commission des services juridiques (CSJ)

Selon son site Web, «(l) a Commission des services juridiques est l'organisme chargé de l'application de la *Loi sur l'aide juridique* au Québec. Elle s'assure que l'aide juridique est accessible à toute personne éligible qui en fait la demande<sup>50</sup>. » Pour mener à bien sa mission, la CSJ emploie cinq types de travailleurs et travailleuses : des cadres juridiques, des cadres non juridiques, des avocat-e-s syndiqué-e-s, des stagiaires et du personnel de bureau. En 2008-2009, la masse salariale totale de la CSJ était légèrement supérieure à 54 M\$<sup>51</sup>.

##### 2.2.1 Présentation du système de bonis<sup>52</sup>

À l'heure actuelle, seuls les cadres – juridiques et non juridiques – et les avocat-e-s syndiqué-e-s sont rémunéré-e-s en partie selon un système de bonis. En 2008-2009, ce système de bonification représentait au total 680 872 \$. Le graphique 1 présente l'évolution de ce montant de 2000-2001 à 2008-2009.

graphique 1 Montants absolus des bonis à la CSJ par catégorie d'employé-e-s de 2000-2001 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)



SOURCE : Données fournies par la CSJ.

Ce graphique montre bien l'évolution du système de bonis à la CSJ. En 2000-2001, une seule catégorie d'employé-e-s recevait des bonis : les cadres juridiques. En tout et pour tout, il s'agit de 21 personnes recevant un boni moyen de 8 000 \$, ce qui correspond à 2,8 % de leur salaire moyen qui était de 290 148 \$ à l'époque.

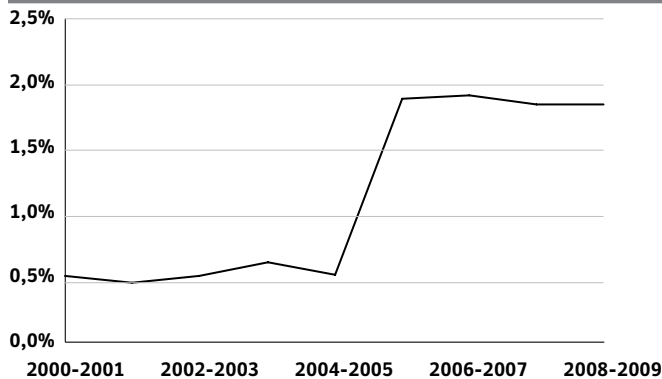
En 2003-2004, les cadres non juridiques sont intégrés au système de bonification à la performance. Le nombre



de cadres touchés variera entre 3 et 10 au cours des années suivantes. Lors de l'instauration du système de bonis, le boni moyen pour les cadres non juridiques approche les 6 300 \$ et la part de leur masse salariale payée en bonis est de 2,4 %.

En 2005-2006, c'est au tour des avocats syndiqués – la majeure partie de la force de travail de la CSJ – de commencer à recevoir des bonis. En montant absolu, il s'agit de 460 743 \$ qui s'ajoutent alors à la masse salariale, ce qui représente les deux tiers du montant total consacré aux bonis à l'époque. Ces bonis représentent 1,6 % de la masse salariale des avocats syndiqués. En raison de contraintes au niveau de l'accès à l'information<sup>a</sup>, nous ne pouvons savoir le boni moyen des avocats syndiqués, faute d'avoir accès au nombre de bonis versés chaque année. Toutefois, une entrevue avec un avocat syndiqué de l'aide juridique nous indique que ces montants se situeraient entre 2 000 \$ et 3 000 \$ par avocate.

graphique 2 Évolution de la proportion des bonis dans la masse salariale pour les employé·e·s de la CSJ en recevant, de 2000-2001 à 2008-2009.



SOURCE : Données fournies par la CSJ.

En premier lieu, on constate que la part de la masse salariale consacrée aux bonis est relativement modeste : elle n'atteint jamais 2 %. Il serait donc exagéré de qualifier d'outranciers les 680 872 \$ de boni versés en regard des 37 M\$ de masse salariale. Toutefois, et c'est le deuxième facteur qu'illustre bien ce graphique, on ne peut nier que les bonis ont connu une croissance à la CSJ. La mise en place de la bonification des avocats·e·s syndiqué·e·s a plus que triplé l'importance de ce mode de rémunération. Cela dit, pour les deux autres catégories de salarié·e·s recevant des bonis (les cadres juridiques et non juridiques), on note une stabilité relative des bonis pendant les dix dernières années.

<sup>a</sup> Si la CSJ est soumise à la Loi sur l'accès à l'information et a répondu à l'ensemble de nos demandes, ce n'est pas elle qui gère le versement des bonis aux avocate·s syndiqué·e·s, mais les centres communautaires des différentes régions. Or, ces centres communautaires ne sont pas soumis à la dite Loi.

### 2.2.2 Critères d'attribution des bonis<sup>53</sup>

La CSJ attribue ses bonis à partir de critères différents s'il s'agit de cadres (juridiques ou non) ou d'avocate·s syndiqué·e·s.

Les bonis des cadres sont attribués en fonction de la *Politique d'évaluation des cadres et distribution d'un boni*. Ses dispositions sont plutôt claires. Les bonis sont attribués par la CSJ sur recommandation des Centres communautaires juridiques de chaque région<sup>b</sup>.

Les critères qui doivent guider cette attribution sont les suivants :

- qualité du rendement et constance ;
- leadership ;
- esprit de décision ;
- sens des relations humaines ;
- complexité des responsabilités et/ou réalisations professionnelles ;
- gestion de la production et de la qualité des services aux clients ;
- gestion des ressources humaines ;
- gestion des ressources financières ;
- gestion des ressources matérielles ;
- gestion des communications ;
- gestion de l'aide juridique ;
- connaissances ;
- réalisation des attentes significatives<sup>54</sup>.

La politique précise également les règles suivantes : seulement le tiers des cadres recevront un boni, l'ensemble des bonis ne peut dépasser 2,5 % de la masse salariale totale des cadres, et un cadre ne peut recevoir plus de 10 % de son salaire en boni.

Les avocate·s syndiqué·e·s de la CSJ reçoivent leurs bonis en fonction de l'article 35.07 de leur convention collective<sup>55</sup>. Celle-ci stipule ce qui suit :

Un avocat peut bénéficier d'un boni au rendement si les résultats de son travail sont jugés comme étant exceptionnels. Ce boni peut atteindre un maximum de 5 % du traitement annuel pour les avocats en progression des échelons 11 à 21 et un maximum de 10 % du traitement annuel pour les avocats au maximum de l'échelle depuis un an ou plus.

Les critères d'évaluation servant à attribuer un boni pour rendement exceptionnel sont établis après discussion entre l'employeur et le syndicat. Ces critères d'attribution portent notamment sur les éléments suivants :

- dossiers d'une grande complexité tant juridique qu'organisationnelle ;
- dossiers qui suscitent la fierté au sein du bureau et de l'organisation grâce à leurs enseignements, publications,

<sup>b</sup> La présidence et la vice-présidence de la commission ne reçoivent pas de bonis en fonction de cette politique. Ces deux postes relèvent plutôt des Règles concernant la rémunération et les autres conditions de travail des titulaires d'un emploi supérieur à temps plein. En gros, le versement de boni fonctionne alors selon le principe des « attentes significatives » mis en place dans la deuxième moitié des années 1970 et dont nous avons parlé au premier chapitre.

participations à la formation professionnelle ou interventions publiques;

- partage des compétences;
- comportement exemplaire auprès de la magistrature, des collègues, des gestionnaires, du personnel et des témoins en raison de leurs tact, souplesse, empathie, initiative et grande disponibilité;
- autonomie professionnelle peu commune, esprit pratique et grande efficacité;
- grande curiosité intellectuelle, connaissances juridiques exceptionnelles et maintien de la qualité de celles-ci.

La liste complète des critères servant à l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel sera transmise au syndicat et portée à la connaissance de tous les avocats dans les six mois de la signature de la présente convention collective.

Ce boni est consenti par le président et est versé sous forme forfaitaire à la première période de paie qui suit le 1<sup>er</sup> mai.

La masse salariale déagée par les avocats, au 31 décembre précédent, est répartie de la façon suivante :

1,0 % de la masse salariale déagée par les avocats en progression des échelons 11 à 21 leur est applicable;

2,0 % de la masse salariale déagée par les avocats au maximum de l'échelle depuis un an ou plus leur est applicable<sup>56</sup>.

En termes purement réglementaires, la CSJ semble, bon an mal an, respecter les cadres quantitatifs établis par sa politique et la convention collective. De 2000-2001 à 2008-2009, les taux de bonis des cadres juridiques représentaient en moyenne 2,4 % de leur masse salariale tandis que ceux des cadres non juridiques se chiffraient en moyenne à 2,1 %. Pour les avocat·e·s syndiqué·e·s, les bonis représentaient en moyenne 1,7 % de leur masse salariale.

Tant pour les cadres que pour les employé·e·s, on voit une grande importance accordée à des critères qualitatifs. Si cet aspect peut être très positif pour reconnaître des qualités que laisserait de côté une évaluation strictement quantitative, on peut se demander comment certains de ces critères sont évalués. Par exemple, comment évalue-t-on le « sens des relations humaines » d'un·e cadre ou le « comportement exemplaire face à la magistrature » d'un·e avocat·e ? Comment évite-t-on le piège de l'arbitraire à partir de tels critères ? Ni la politique d'évaluation des cadres, ni la convention collective ne le précisent. D'ailleurs, un jugement rendu à ce propos par la Cour d'appel du Québec a souligné le caractère « large » des qualificatifs utilisés<sup>57</sup>.

Ajoutons que la stabilité des bonis accordés par la CSJ, si elle peut sembler le signe d'une gestion raisonnée, est également problématique en un sens, en prétendant offrir des bonis à ses avocat·e·s syndiqué·e·s pour des rendements exceptionnels. La notion d'exception cadre assez mal avec celle de stabilité. Y aurait-il, chaque année, le même nombre de rendements exceptionnels ? Ce serait bien étrange. Compartimentée dans une gestion stricte des dépenses,

l'exception perd un peu de son sens, surtout pour ceux et celles qui reçoivent les bonis en question.

Bref, la CSJ s'est dotée d'un système de bonification qui touche une vaste partie de ses employé·e·s et qui, bien qu'il ait crû dans les dernières années, représente néanmoins une partie marginale de sa masse salariale. Les critères établis pour attribuer les bonis sont diversifiés et majoritairement qualitatifs, mais ne paraissent pas, à première vue, faciles à évaluer de façon équitable. On s'interroge en particulier sur les critères utilisés pour déterminer les rendements exceptionnels des avocat·e·s syndiqué·e·s. De plus, la CSJ semble manquer d'un outil pour déterminer si cette politique a un quelconque effet sur ses employé·e·s, comme elle ne possède aucun rapport évaluant l'atteinte des objectifs promus par ce système à un niveau national. Cela dit, il se peut que les Centres communautaires des différentes régions aient évalué les effets de cette politique de bonification. Cependant, rien ne nous indique qu'ils aient fait part de leurs conclusions à la CSJ, d'où émerge pourtant cette politique. Les coûts du système de bonis n'ont pu non plus être déterminés, puisque la Commission ne garde pas de trace et n'effectue pas de suivi des coûts liés au processus d'évaluation de ses employé·e·s.

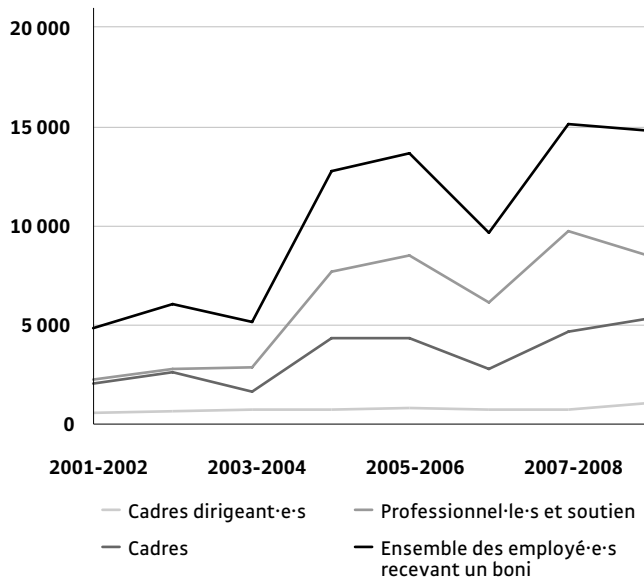
## 2.3 Loto-Québec (LQ)

Selon son site Web, Loto-Québec « a pour mission première d'exploiter dans l'ordre et la mesure des jeux de hasard et d'argent au Québec. [...] En plus d'une loterie publique, la Société exploite aujourd'hui – par l'entremise de ses filiales – quatre casinos, des services connexes de restauration et d'hébergement, un réseau de loterie vidéo, comprenant deux salons de jeux, et des activités de bingo en réseau. Elle offre des produits multimédias sur le marché international et détient une participation financière dans Casino Développement Europe, le troisième plus important opérateur de casinos en France<sup>58</sup>. » Pour réaliser sa mission, LQ salarie 5 600 employé·e·s pour un montant total de 413 M\$<sup>59</sup>.

### 2.3.1 Présentation du système de bonis<sup>60</sup>

En plus de sa maison mère, LQ gère cinq divisions : la Société des Casinos du Québec (SCQ), la Société des bingos du Québec (SBQ), Ingenio (une société de recherche et développement), La Société des loteries vidéo du Québec (SLVQ) et Technologie Nter (qui s'occupe des systèmes d'information). Trois types d'employé·e·s reçoivent des bonis à LQ : les cadres dirigeants, les cadres et le personnel professionnel et de soutien. On retrouve des cadres dirigeants uniquement au sein de la maison mère, les deux autres catégories d'employé·e·s recevant des bonis sont présentes dans toutes les divisions.

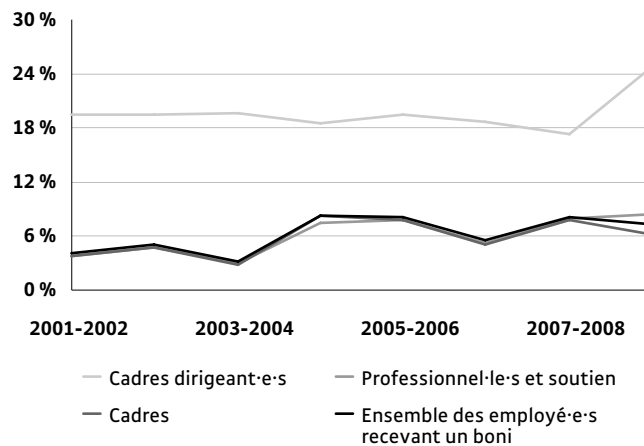
**graphique 3 Montants absolus des bonis de LQ par catégorie d'emploi de 2001-2002 à 2007-2008 (en milliers de dollars constants de 2009)**



SOURCE : Données fournies par LQ.

En 2008-2009, l'ensemble des bonis octroyés par LQ représente 14 M\$. On dénombre 4 670 employé-e-s, toutes catégories confondues, à avoir bénéficié de ces bonis. Le graphique 3 documente l'évolution du montant absolu de ces bonis de 2001-2002 à 2008-2009.

**graphique 4 Part de la masse salariale consacrée aux bonis chez LQ entre 2001-2002 et 2007-2008**



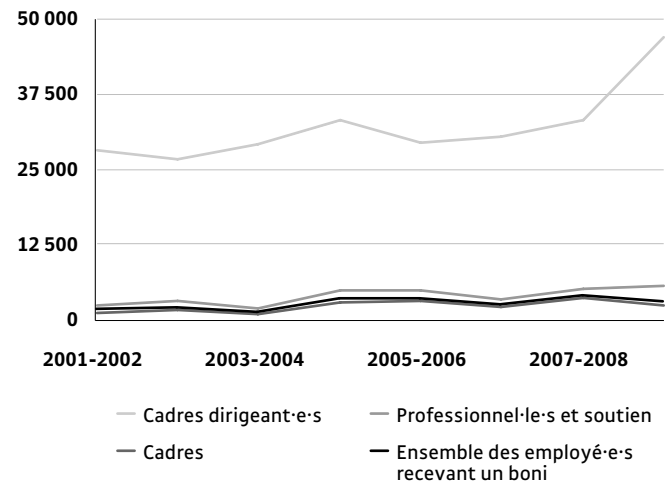
SOURCE : Données fournies par LQ.

Ce graphique nous permet de constater une croissance des bonis chez LQ en termes de montants absolus. De 2001-2002 à 2008-2009, les bonis augmentent de 206 %, passant de 4,8 M\$ à 14,8 M\$. En termes de montant total, on constate que ce sont les employé-e-s professionnel-le-s et de soutien qui reçoivent le montant de bonis le plus élevé soit 8,4 M\$ en 2008-2009. Quant aux cadres dirigeants, ils et elles se partagent un peu

plus de 1 M\$ en boni. Cependant, comme le montre le graphique 4, c'est surtout à cause du nombre d'employé-e-s dans ces catégories que les montants sont ainsi répartis.

Ce graphique nous permet de constater que les cadres dirigeants reçoivent une part très importante de leur masse salariale en bonis, une part trois fois plus grande que celle que reçoivent les employé-e-s professionnel-le-s et de soutien. Cela ne se reflète pas dans les montants totaux présentés au graphique 3, car les cadres dirigeants de LQ n'ont jamais dépassé le nombre de 27 entre 2001-2002 et 2008-2009 tandis que, sur la même période, le nombre d'employé-e-s professionnel-le-s et de soutien ayant reçu des bonis varie entre 1 850 et 3 700. En conséquence, et comme le montre le graphique 5, le montant moyen des bonis reçus par les employés de LQ varie de façon importante en fonction des catégories d'employé-e-s.

**graphique 5 Montant moyen annuel du boni par catégorie d'emploi chez LQ de 2001-2002 à 2007-2008 (en dollars constants de 2009)**



SOURCES : Données fournies par LQ, calcul des auteure-s.

Si tout le monde augmente son boni à LQ entre 2001-2002 et 2008-2009, certain-e-s y gagnent plus que d'autres. En fait, les plus fortes augmentations de bonis sur cette période sont celles des cadres (157 %) et du personnel professionnel et de soutien (278 %), tandis que les cadres dirigeants voient les leurs croître de 94 %. En effet, les cadres et le personnel professionnel et de soutien sont passés de bonis avoisinant les 4 % à des bonis de près de 8 % de leur masse salariale. Cela dit, les cadres dirigeant empochent en 2008-2009 un boni moyen de 46 803 \$, soit 9 fois celui obtenu par les cadres (5 585 \$) et 21 fois celui obtenu par le personnel professionnel et de soutien (2 295 \$). Enfin, les cadres dirigeants ont vu leurs bonis exploser en 2008-2009, avec une croissance de 35 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre un sommet sans précédent.

### 2.3.2 Critères d'attribution des bonis<sup>61</sup>

Le système de bonis de Loto-Québec est amorcé par un déclencheur. Les bonis sont remis aux employé·e·s à partir du moment où Loto-Québec atteint 95 % de ses objectifs financiers globaux. Pour obtenir un boni, un·e employé·e doit avoir atteint un « rendement satisfaisant » durant la période visée et être à l'emploi de LQ à la fin de l'année financière.

Voici la composition du boni reçu : 40 % est fondé sur les objectifs financiers de l'unité de travail ; 30 % est fondé sur la mobilisation des employé·e·s dans chaque secteur et 30 % sur l'atteinte des objectifs de satisfaction de la clientèle. Chaque employé·e doit donc atteindre un certain niveau de performance dans chaque catégorie et reçoit un boni en conséquence. Des indicateurs servent à quantifier précisément chacun de ces objectifs.

La proportion du salaire qui est accordée pour chaque boni varie selon la catégorie d'employé·e :

- Personnel de soutien et technique : 4,8 %
- Professionnel·le·s et cadres de supervision : 6 %
- Cadres intermédiaires : 9 %
- Cadres supérieur·e·s : 12 %
- Cadres dirigeant·e·s : 20 %

Ces pourcentages sont des cibles. Le montant du boni effectivement versé à un·e employé·e varie en fonction de sa performance dans chacune des composantes mentionnées au paragraphe précédent (objectifs financiers, mobilisation des employés et satisfaction de la clientèle). En cas de rendement exceptionnel, le boni peut atteindre une fois et demie les pourcentages que nous venons d'énumérer.

Malheureusement, comme ces critères viennent d'être mis en place à Loto-Québec, il ne nous a pas été possible d'obtenir des détails ni sur les composantes de ces indicateurs, ni sur les résultats obtenus par les salarié·e·s de LQ. On peut cependant voir un effet de prise en compte des facteurs qualitatifs (comme la satisfaction de la clientèle) et de tentative d'objectification de ceux-ci en les transformant en indicateurs quantitatifs. On remarque aussi, évidemment, une disparité croissante des taux de bonis accordés en fonction du niveau hiérarchique des salarié·e·s concerné·e·s.

Il y a de plus en plus de bonis à Loto-Québec. Ce sont les cadres dirigeant·e·s qui bénéficient le plus de cette augmentation, voyant leur boni moyen croître le plus rapidement. Il semble aussi que les critères d'attribution des bonis se raffinent, avec un nouveau système d'attribution fondé sur des indicateurs. Cette transformation est probablement due à une analyse du système de bonification précédent et de ses limites. Toutefois, les données auxquelles LQ nous a donné accès ne nous permettent pas de tirer de conclusions quant à l'évaluation faite de leur système de bonification.

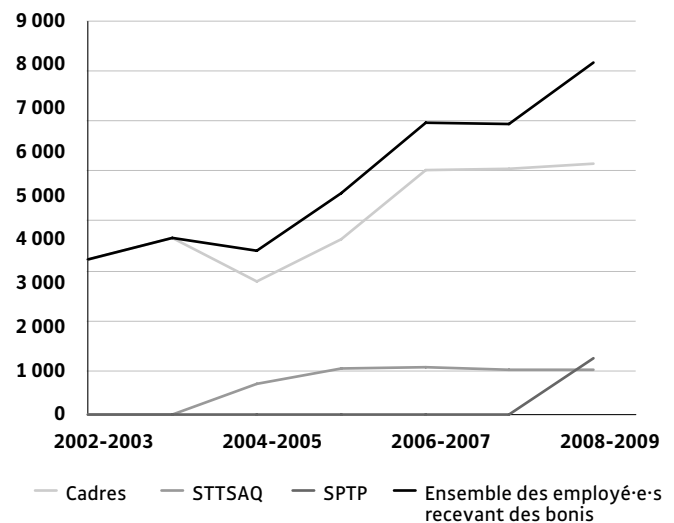
## 2.4 Société des alcools du Québec (SAQ)

Selon son site Web, la SAQ « est une société d'État qui a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques et pour mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité<sup>62</sup> ». Pour réaliser cette mission, la SAQ embauche quelque 7 000 employé·e·s, qui représentent une masse salariale totale de 333 M\$<sup>63</sup>.

### 2.4.1 Présentation du système de bonis<sup>64</sup>

En 2008-2009, trois catégories de salarié·e·s reçoivent des bonis à la SAQ en fonction des ententes qu'ils et elles ont signées avec leur employeur. Ce sont les cadres et le personnel non syndiqué, les membres du syndicat des travailleurs et travailleuses de la SAQ (STTSAQ) et les membres du Syndicat du personnel technique et professionnel (SPTP). Au total, cela représente 2 070 employé·e·s touché·e·s par cette politique de bonis à la performance et une bonification totale d'un peu plus de 8 M\$. Le graphique 6 présente l'évolution du montant des bonis, de 2002-2003 (année de leur introduction chez les cadres) à 2008-2009.

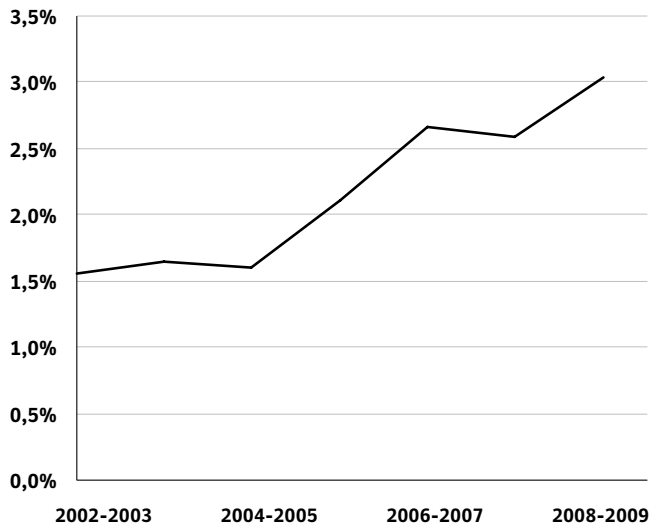
graphique 6 Montants absolus des bonis par catégorie d'emploi à la SAQ entre 2002-2003 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



SOURCE : Données fournies par la SAQ.

Ce graphique illustre clairement la croissance de l'espace que prennent les bonis dans la rémunération des salarié·e·s de la SAQ. Toutefois, on note que cette croissance est en partie due à la hausse des bonis chez les cadres (entre 2004-2005 et 2006-2007), mais aussi à l'ajout de nouvelles catégories de salarié·e·s dans le régime de bonification, soit les membres du STTSAQ en 2004-2005 et les membres du SPTP en 2008-2009. Le graphique 7 montre l'évolution de la part des bonis à la SAQ face à la masse salariale totale.

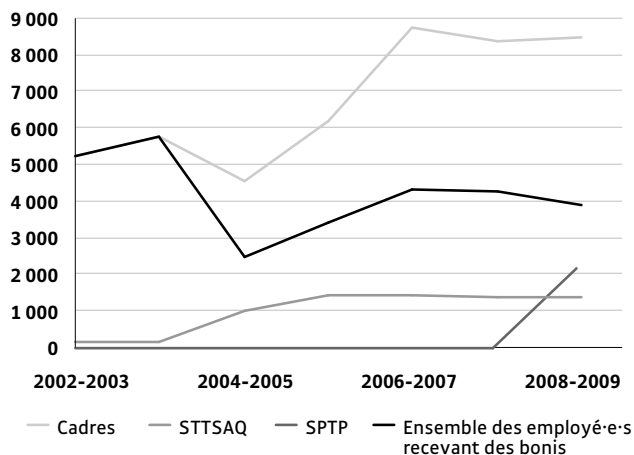
graphique 7 Rapport entre le total des bonis et la masse salariale totale de la SAQ entre 2002-2003 et 2008-2009



SOURCES : Données fournies par la SAQ, calcul des auteurs-e-s.

Les bonis prennent donc de plus en plus de place dans la masse salariale de la SAQ, pour totaliser 3 % de celle-ci en 2008-2009. Cette proportion peut sembler assez modeste, toutefois, il faut tenir compte du fait que la plus grande catégorie d'employé-e-s, les syndiqué-e-s du SEMB-SAQ (49,4 % de la masse salariale en 2008-2009) ne reçoivent aucun boni. Le graphique 8 permet de suivre l'évolution des bonis moyens par catégorie d'employé-e-s.

graphique 8 Boni annuel moyen par catégorie d'employé-e-s à la SAQ entre 2002-2003 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)



SOURCES : Données fournies par la SAQ, calcul des auteurs-e-s.

La lecture de ce graphique illustre une différence appréciable entre les divers bonis. Alors que les cadres ont vu leur boni annuel passer d'environ 5 220 \$ à près de 8 500 \$, les employé-e-s du STTSAQ n'ont qu'un boni annuel relativement stable de 1 250 \$.

Bref, la croissance des bonis à la SAQ est due à deux facteurs : l'augmentation des bonis moyens attribués aux cadres et l'intégration d'un nombre croissant de salarié-e-s au système de bonification. Cette croissance a permis à la rémunération par bonis de connaître une hausse importante dans les dernières années, en doublant sa proportion de la masse salariale. Cette part reste cependant modeste, à 3 % de la masse salariale totale.

#### 2.4.2 Critères d'attribution des bonis<sup>65</sup>

À la SAQ, le système de bonis est différent pour les employé-e-s syndiqué-e-s et pour les cadres et employé-e-s non syndiqué-e-s. Nous commencerons par nous pencher sur le personnel cadre et non syndiqué pour ensuite décrire la politique de bonification des employé-e-s syndiqué-e-s.

#### Vice-présidents, cadres, professionnel-le-s et personnel non syndiqué et cadres du secteur des ventes<sup>66</sup>

Le Programme de bonification de la SAQ se targue de trois objectifs : un objectif de gestion des ressources humaines, un objectif de culture d'entreprise et un de soutien à la gestion :

**Gestion des ressources humaines :** renforcer les pratiques de rémunération visant à attirer, conserver et motiver les ressources humaines compétentes et en nombre suffisant. Cibler les efforts des employés sur des résultats prédéfinis par des objectifs, des indicateurs et des réalisations.

**Culture d'entreprise :** transition d'une culture de droits acquis à une culture de performance. Maintenir une rémunération totale (fixe et variable) concurrentielle sur le marché externe.

**Soutien de la gestion :** Opérer la transition vers une gestion active de la performance individuelle selon les nouvelles orientations de l'entreprise. Responsabiliser les gestionnaires quant à leurs décisions liées à la rémunération de leurs employés<sup>67</sup>.

Les cadres et le personnel non syndiqué, à l'exception des cadres du secteur des ventes, reçoivent un boni suivant leur classe salariale d'appartenance. Comme le montre le tableau 1, un boni cible est institué pour chaque classe salariale. Cette cible représente le montant de boni à recevoir si les objectifs sont atteints. Comme nous le verrons plus bas, si les objectifs sont dépassés, ce niveau cible peut être dépassé aussi.

Le personnel des ventes obtient, quant à lui, un boni en fonction du poste précis occupé et du type de succursale dans lequel il travaille.

Pour que ces cadres obtiennent leurs bonis, la SAQ doit atteindre un objectif de dividende fixé par le conseil d'administration. À partir du moment où cet objectif est atteint à 94 %, des bonis sont versés. Les bonis cibles peuvent être dépassés jusqu'à 1,5 fois.

Cela dit, les bonis ne sont pas versés automatiquement en totalité. En effet, ils sont divisés en trois parties qui permettent de fixer le montant individuel qu'obtiendra chaque cadre ou professionnel-le. Pour l'ensemble des cadres et



professionnelle-s en dehors du secteur des ventes, 40 % est accordé en fonction de la performance corporative (les dividendes que la SAQ verse au gouvernement), 30 % en fonction d'objectifs individuels (liés à la satisfaction de la clientèle, des employé-e-s et des producteurs) établis par leur supérieur pour l'année financière en cours et 30 % pour la « performance budgétaire » (soit le respect du montant des frais d'exploitation, exprimé en pourcentage des ventes nettes).

**tableau 1 Bonis cibles par classe salariale du personnel cadre et non syndiqué de la SAQ**

Classe salariale	Boni cible
1 à 5	5 %
6 à 9	8 %
10 et 11	10 %
12 à 14	12 % et 15 %
15 à 16	15 %
Vice-présidents	25 %

SOURCE : Programme de bonification 2008-2009 : Cadres exécutifs, Cadres, Professionnels, Personnel non syndiqué, SAQ, Direction Rémunération globale et SIRH de la Division Ressources humaines, mai 2008.

Pour les cadres du secteur des ventes, le boni est également divisé en trois, mais est réparti de manière différente : 50 % est consacré à la performance liée aux objectifs de vente, 20 % à la performance individuelle et 30 % à la performance budgétaire.

**tableau 2 Bonis cibles du personnel cadre des ventes de la SAQ**

Poste occupé	Boni cible
Directeur des ventes	20 %
Directeur secteur	18 %
Dir. succursale 1	15 %
Dir. succursale 2	12 %
Dir. succursale 3	10 %

SOURCE : Programme de bonification 2008-2009 : Cadres exécutifs, Cadres, Professionnels, Personnel non syndiqué, SAQ, Direction Rémunération globale et SIRH de la Division Ressources humaines, mai 2008.

Il est important de noter que le programme de bonis au rendement des cadres de la SAQ a beaucoup changé dans les dix dernières années. D'abord axé à peu près uniquement sur les dividendes de l'entreprise (sauf pour des rendements « exceptionnels »), il a ensuite intégré une part consacrée au rendement individuel. Il faut cependant attendre en 2005-

2006 pour l'ajout de la partie consacrée au respect de la « performance budgétaire ».

### Employé-e-s syndiqué-e-s

Les deux syndicats dont les employé-e-s ont un système de bonis à la performance se sont entendus sur des fonctionnements différents.

Le STSAQ, qui s'occupe principalement de la gestion des stocks de la SAQ, voit sa performance calculée en fonction de la réduction du coût de gestion par boîte de produits (ou de marchandise). L'objectif est fixé en début d'année en termes de \$/boîte. Les employé-e-s du STSAQ peuvent recevoir un boni à la performance allant jusqu'à 3 % de leur salaire, mais celui-ci dépend du pourcentage de la cible qu'ils ont atteint collectivement. S'ils ont atteint moins de 97,5 % de la cible du coût par boîte, les employé-e-s ne reçoivent pas de bonis ; s'ils ont atteint 102 % de la cible – c'est à dire s'ils sont 2 % en deçà du coût fixé – alors ils reçoivent un boni de 3 %.

Le SPTP, composé d'employé-e-s administratifs, techniciens et professionnels qui travaillent, entre autres, au siège social de la SAQ, offre un système similaire, mais basé sur des critères différents. Comme les cadres, ces employé-e-s ont un déclencheur à leur système de boni. Si les dividendes obtenus par la SAQ sont inférieurs à 94 % de l'objectif fixé par son conseil d'administration, aucun boni ne leur est accordé. Au-delà de cet objectif, une échelle s'applique, les membres du SPTP recevant de 25 % à 100 % du boni prévu, qui correspond à 1,5 % de leur salaire. Une autre part de leur boni est fixée à partir de la performance budgétaire de l'entreprise : cette part peut atteindre jusqu'à 3 % de leur salaire. Si le budget d'exploitation de la SAQ est en deçà des objectifs fixés, ces employé-e-s obtiennent un boni supérieur.

On constate donc que, comme LQ, la SAQ a précisé dans les dernières années ses critères d'attribution de bonis et a complexifié leur attribution par l'ajout de nouveaux critères.

Au final, les bonis de la SAQ augmentent rapidement ; la part de la masse salariale consacrée aux bonis a même doublé, mais cette augmentation est surtout causée par l'augmentation importante des bonis accordés aux cadres et par l'entrée de nouveaux employés dans le régime de bonification. Les nouveaux critères d'attribution de bonis semblent plus nuancés et qualitatifs qu'auparavant. Toutefois, rien ne nous indique que la SAQ ait une bonne idée des résultats et des coûts de son système de bonification ; d'un côté elle a apporté des changements à son système, ce qui laisse supposer une analyse préalable, mais de l'autre, elle prétend ne posséder aucun rapport d'évaluation de son système.

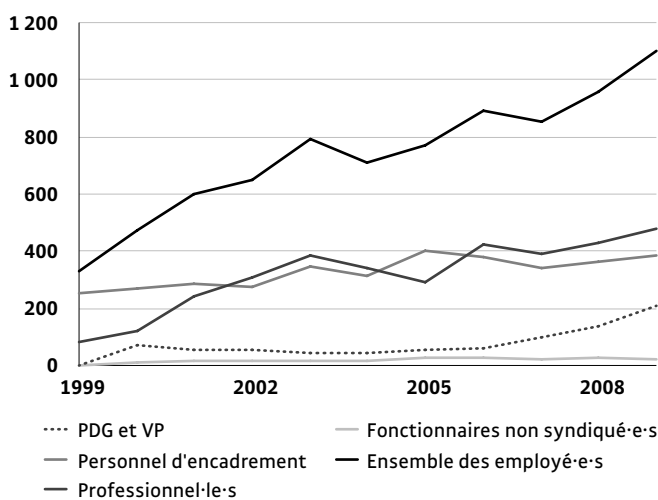
## 2.5 Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Selon son site Web, la SAAQ « a pour mission de protéger et d'assurer la personne contre les risques liés à l'usage de la route. Ce modèle de sécurité et d'assurance se concrétise dans les mandats suivants : la prévention et la promotion de la sécurité routière; la gestion du droit d'accès au réseau routier et la perception des droits afférents (permis de conduire, immatriculation des véhicules); la surveillance et le contrôle du transport routier des personnes et des marchandises; l'indemnisation et la réadaptation des accidentés de la route<sup>68</sup>. » Pour réaliser cette mission, la SAAQ embauche plus de 3 600 employé·e·s, qui représentent une masse salariale totale de 124 M\$<sup>69</sup>.

### 2.5.1 Présentation du système de bonis<sup>70</sup>

En 2009, quatre catégories de salarié·e·s recevaient des bonis à la SAAQ : le PDG et les VP, le personnel d'encadrement, les professionnel·le·s et les fonctionnaires non syndiqué·e·s. Au total, cela représentait 337 employé·e·s recevant un boni cette année-là, pour un montant total de près de 1,1 M\$. Le graphique 9 présente l'évolution du montant absolu consacré aux bonis depuis 1999.

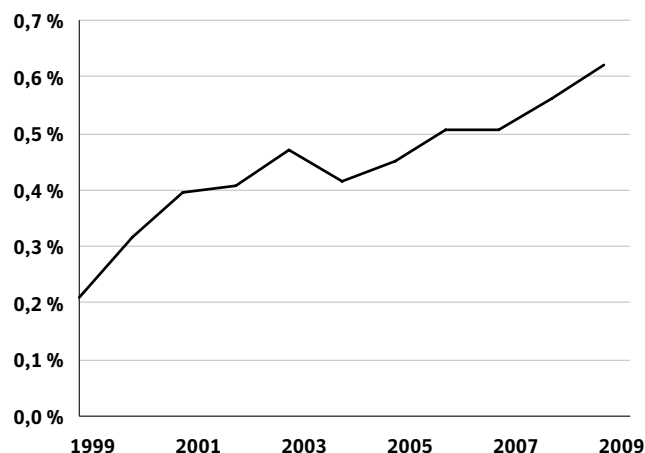
graphique 9 Montants absolus des bonis de la SAAQ par catégorie d'emploi entre 1999 et 2009 (en milliers de dollars constants 2009)



SOURCE : Données fournies par la SAAQ.

On constate en premier lieu une évidente croissance du montant de bonis attribués aux salarié·e·s de la SAAQ sur dix ans. Cette croissance est surtout due à la croissance du nombre de professionnel·le·s et, conséquemment, de leurs bonis (505 %) et à la montée très rapide des bonis chez le PDG et les VP (189 %). En observant le graphique 10, on constate que non seulement les bonis augmentent en valeur absolue, mais qu'il en est de même de leur part dans la masse salariale totale des salarié·e·s.

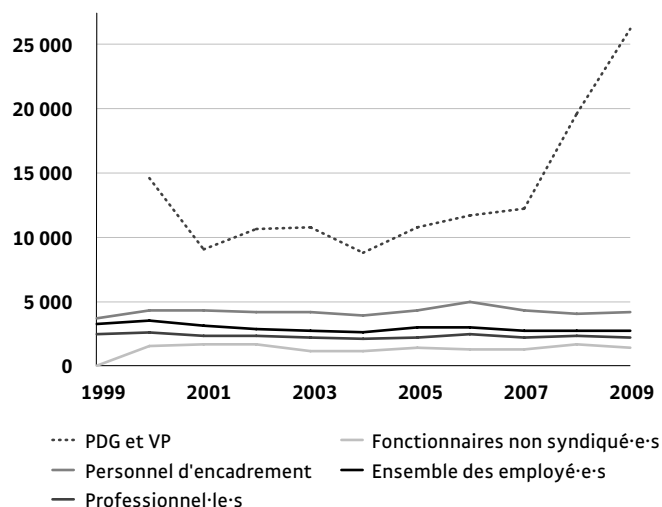
graphique 10 Part des bonis dans la masse salariale totale à la SAAQ, entre 1999 et 2009



SOURCES : Données fournies par la SAAQ, calcul des auteurs·e·s.

Bien entendu, la part de la masse salariale totale consacrée aux bonis reste relativement modeste, ne dépassant même pas 1 % en 2009. Toutefois, il est bon de rappeler que les employé·e·s syndiqué·e·s ne reçoivent aucun boni et qu'ils représentent 52 % de la masse salariale. Néanmoins, on constate que l'importance de ce mode de rémunération a triplé en dix ans. Le graphique 11 nous présente les bonis annuels moyens par catégorie de salarié·e·s.

graphique 11 Bonis annuels moyens par catégorie d'employé·e·s de la SAAQ de 1999 à 2009 (en dollars constants de 2009)



SOURCES : Données fournies par la SAAQ, calcul des auteurs·e·s.

Ce graphique permet de répondre à certaines interrogations qu'ont pu susciter les illustrations précédentes. Pour toutes les catégories d'employé·e·s sauf une, ce n'est pas parce que le boni moyen versé aux salarié·e·s augmente que le montant absolu de bonis augmente; en effet, ces derniers ne varient que de quelques centaines de dollars sur dix ans.

Cependant, on note aussi une importante exception : le PDG et les VP. Au total, huit salarié-e-s ont reçu en moyenne plus de 26 000 \$ de boni pour l'année 2009, alors qu'en 2001, le montant du boni pour cette catégorie de salarié-e-s était d'un peu plus de 9 000 \$, soit une augmentation de 190 %.

L'augmentation des bonis à la SAAQ s'explique donc par deux phénomènes, la croissance du nombre d'employé-e-s et celle du boni moyen des hauts dirigeants de cette société d'État.

### 2.5.2 Critères d'attribution des bonis<sup>71</sup>

Comme il apparaît évident à la suite du bref regard que nous venons de jeter aux bonis octroyés par la SAAQ, cette organisation a trois systèmes de bonis distincts.

Un premier est attribué aux professionnel-le-s selon les modalités des « bonis pour rendement exceptionnel<sup>72</sup> ». Il est attribué en fonction d'un « rendement exceptionnel » constaté grâce à

l'évaluation des résultats [que l'employé] a obtenus en regard d'attentes formulées. Il peut notamment se manifester par :

- des réalisations qui ont un impact remarquable sur l'atteinte des objectifs de l'unité administrative ou de l'organisation ;
- des comportements qui ont des conséquences avantageuses et profitables à l'organisation tant dans les relations avec les clientèles, les partenaires et les collègues que sur le climat de travail ;
- le degré d'autonomie démontré en relation avec le niveau d'expérience de l'employé ;
- le caractère innovateur des réalisations en lien avec les méthodes de travail, les outils, les approches utilisées ou tout autre aspect ;
- la quantité des réalisations en rapport avec le temps accordé ;
- la qualité des réalisations et/ou des comportements démontrés.

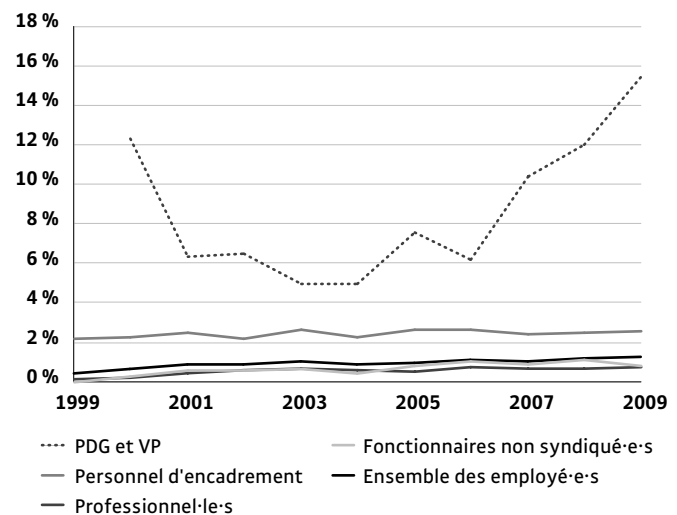
La décision d'octroyer un boni appartient au président et chef de la direction, aux vice-présidentes et vice-présidents<sup>73</sup>.

Ce boni peut totaliser jusqu'à 3,5 % du salaire, mais comme il n'est pas attribué à l'ensemble des employé-e-s d'une catégorie, les bonis effectivement octroyés ont varié entre 0,13 % et 1,14 % de la masse salariale des employé-e-s en question.

Le deuxième système de bonis en vigueur à la SAAQ s'adresse aux cadres. Selon les documents fournis par le responsable de l'accès aux documents, les bonis des cadres seraient octroyés en fonction du système d'attentes significatives dont il a été question au premier chapitre. Le supérieur-e immédiat-e du cadre remplit une fiche d'évaluation en fonction des attentes significatives, évalue la performance de cette personne pour chaque attente, la pondère en fonction de son importance, et c'est sur cette base que le boni serait attribué.

Comme on l'a vu plus haut, les cadres ont généralement accès à un boni moyen annuel sensiblement supérieur à celui des professionnel-le-s (4 168 \$ contre 2 181 \$ en 2009). Cette différence n'est pas uniquement due à leurs salaires plus élevés. En effet, comme le montre le graphique 12, la part de la masse salariale que représentent les bonis pour chaque catégorie d'employé-e-s varie beaucoup.

graphique 12 Part de la masse salariale consacrée aux bonis par catégorie d'emploi à la SAAQ, entre 1999 et 2009 (en dollars constants de 2009)



SOURCES : Données fournies par la SAAQ, calcul des auteure-s.

On saisit tout de suite, à voir ce graphique, à qui s'adresse le troisième système de bonis en place, soit au PDG et aux VP. Ce système est fondé sur les politiques de gestion du Conseil du Trésor qui ont mené à l'adoption d'une politique de rémunération variable. Les hauts dirigeants reçoivent un boni cible équivalant à 20 % de leur salaire – et qui peut même atteindre un maximum de 30 % – à la suite de l'atteinte d'un facteur déclencheur (non déterminé dans le document). Les bonis sont attribués par le conseil d'administration de la SAAQ en fonction d'objectifs « très concrets et quantifiables ». Ces objectifs sont différents pour chaque haut dirigeant mais sont établis selon les critères suivants : « Être facilement mesurable ; Être en lien étroit avec le plan d'affaires annuel permettant l'atteinte et le dépassement des objectifs de la Société ; Motiver à continuellement bien faire les choses et faire les bonnes choses ; Être atteignable tout en étant un défi important par rapport au boni payable<sup>74</sup>. »

Comme on le constate, les critères présidant à l'octroi de bonis à la SAAQ sont particulièrement vagues, en particulier pour les hauts dirigeants. Comment détermine-t-on ce que sont des « réalisations qui ont un impact remarquable sur l'atteinte des objectifs de l'unité administrative ou de l'organisation » ou si un vice-président a « bien fait les choses et fait les bonnes choses »? À première vue, ce mode

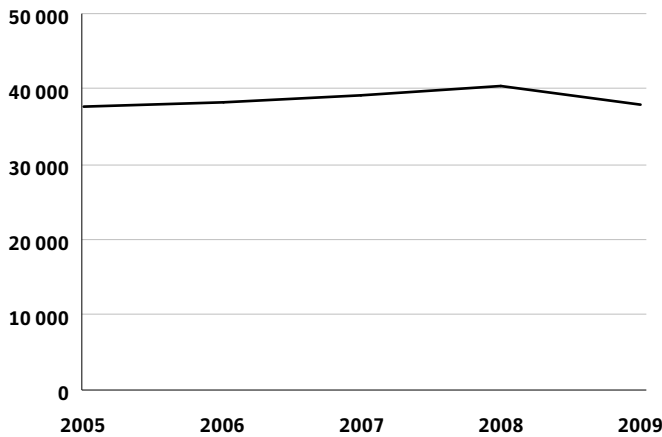


d'attribution ne semble pas des plus limpides, tant pour ceux qui doivent se conformer à une politique de bonification que pour ceux qui doivent évaluer les salarié·e·s qui y sont soumis·e·s. Dans le cas des salarié·e·s à qui sont octroyés des bonis relativement modestes (1,5 % de leur masse salariale), ce manque de clarté a, au final, peu de conséquences. Par contre, quand il est question des dirigeants de l'entreprise, qui reçoivent en 2009 près de 15 % de leur rémunération en boni, ce manque de clarté laisse planer le doute sur la neutralité du système de bonification.

Si les bonis à la SAAQ sont en croissance, ils comptent néanmoins pour moins de 1 % de la masse salariale totale. On les voit surtout croître chez les hauts dirigeants de la société d'État. Les critères d'attribution de ces bonis nous semblent vagues et laissant place à une certaine forme d'arbitraire. La SAAQ n'a d'ailleurs procédé à aucune évaluation de sa politique de bonis, tant au niveau de ses coûts que de ses résultats.

## 2.6 Hydro-Québec (HQ)

graphique 13 Évolution du montant absolu des bonis d'Hydro-Québec entre 2005 et 2009 (en M\$ constants de 2009)



SOURCES: Documents *Masse salariales et effectifs (2006 à 2010)* et documents *Revenus requis du service de transport (2006 à 2010)*, calcul des auteur·e·s.

Selon son site Web : « Hydro-Québec produit, transporte et distribue de l'électricité. Elle exploite essentiellement des énergies renouvelables, plus particulièrement l'hydroélectricité. Elle fait aussi de la recherche dans les domaines reliés à l'énergie et s'intéresse activement à l'efficacité énergétique. En outre, elle développe les technologies issues de ses recherches. Son unique actionnaire est le gouvernement du Québec<sup>75</sup>. » Pour réaliser sa mission, HQ emploie quelque 23 000 salarié·e·s<sup>76</sup>.

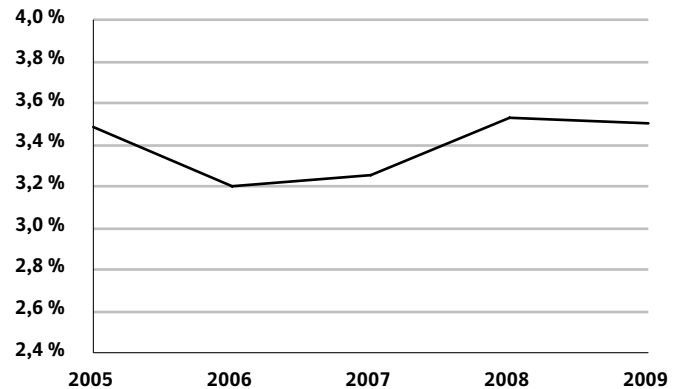
### 2.6.1 Présentation du système de bonis

Nous avons peu d'information sur le système de bonis en place à Hydro-Québec<sup>a</sup>. Les divisions Distribution et Transénergie versent annuellement de 1 G\$ à 1,2 G\$ de rémunération à leurs salarié·e·s. Le graphique 13 nous présente le montant absolu que ces deux divisions versent en bonis.

Donc, les bonis à la performance offerts par ces deux divisions d'Hydro-Québec représentent entre 37,5 M\$ et 40 M\$ dans les cinq dernières années. Le graphique 14 nous informe de la variation de la part qu'occupent les bonis dans la masse salariale.

On constate que, dans les cinq dernières années, la part occupée par les bonis est restée relativement stable dans la masse salariale des deux divisions d'Hydro-Québec étudiées, variant entre 3,2 % et 3,5 %. Au niveau du boni moyen, il nous est uniquement possible de référer à la division Distribution qui informe de ses effectifs la Régie de l'Énergie. Le graphique 15 illustre la variation du boni moyen dans cette division depuis 2005.

graphique 14 Évolution du rapport entre bonis et masses salariales dans les divisions Distribution et Transénergie, entre 2005 et 2009



SOURCES: Documents *Masse salariales et effectifs (2006 à 2010)* et documents *Revenus requis du service de transport (2006 à 2010)*, calcul des auteur·e·s.

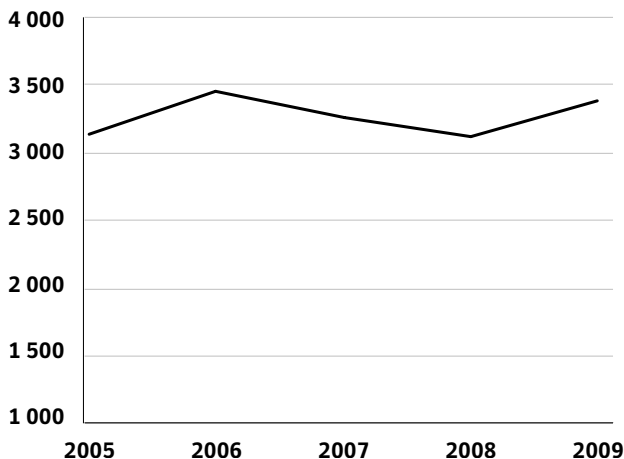
On peut donc constater ici aussi une certaine stabilité, avec un boni annuel fluctuant entre 3 100 \$ et 3 450 \$. À ces informations très partielles s'ajoutent celles que nous offrent les rapports annuels d'Hydro-Québec pour les années 2007 à 2009. En effet, ces rapports divulguent la rémunération des cinq plus hauts dirigeants de l'entreprise<sup>b</sup> et le montant de bonis qu'ils perçoivent. De 2007 à 2009, ces

**a** En effet, la société d'État n'a pas jugé bon de répondre positivement à nos demandes d'accès à l'information, jugeant que son système de bonis relevait, entre autres, des articles de la Loi sur l'accès à l'information qui protègent le secret industriel. Les seules informations que nous détenons sur le système de bonis à Hydro-Québec viennent des documents rendus publics par la Régie de l'Énergie et qui concernent uniquement les divisions Distribution et Transénergie.

**b** Soit le PDG, les présidences des trois divisions (Production, Distribution, Transénergie) et la vice-présidence aux technologies.

dirigeants ont reçu en moyenne l'équivalent de 28 % de leur salaire en boni, ce qui représente un montant annuel moyen de 103 000 \$ par dirigeant. Ces maigres données sur uniquement trois années ne nous permettent pas de tirer de conclusion, hormis celle-ci : le système de bonification des hauts dirigeants semble différent (et plus généreux) que celui des autres salarié·e·s de l'entreprise.

**graphique 15 Évolution du boni moyen pour toutes les catégories de salarié·e·s des divisions Distribution et Transénergie, entre 2005 et 2009 (en dollars constants de 2009)**



SOURCES: Documents *Masse salariales et effectifs* (2006 à 2010) et documents *Revenus requis du service de transport* (2006 à 2010), calcul des auteur·e·s.

### 2.6.2 Critères d'attribution des bonis

Nos informations sur les critères d'attributions des bonis sont aussi limitées que les précédentes. En fait, comme celles-ci tiennent en quelques lignes, nous préférons les retranscrire intégralement.

#### Régime de rémunération incitative selon la performance

Ce régime qui comporte deux volets vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives de travail.

Le premier volet [...] est conditionnel à l'atteinte [par la division] d'un déclencheur financier équivalent à 100 % du bénéfice net visé. Ce déclencheur est approuvé par le Conseil d'administration d'Hydro-Québec. Si le bénéfice net visé pour une année donnée n'est pas réalisé, aucun montant n'est versé. Si le déclencheur financier est atteint, il y a versement d'un montant en fonction du degré d'atteinte des résultats de la division.

Selon le deuxième volet, les objectifs individuels sont réputés contribuer à l'atteinte des objectifs de la division. Le montant versé dépend du degré d'atteinte des objectifs individuels.

#### Régime d'intéressement corporatif

Ce régime vise le personnel de l'entreprise régi par des conventions collectives de travail. Il s'appuie sur le même déclencheur financier que le régime de rémunération incitative selon la performance. Si le déclencheur financier est atteint, ce régime prévoit un premier versement automatique

d'un montant de 1,5 % du salaire de base (à l'exception des ingénieurs). De plus, le versement d'un montant pouvant atteindre jusqu'à 3 % du salaire de base (4,5 % pour les ingénieurs) dépend du degré d'atteinte des résultats du président-directeur général (PDG) d'Hydro-Québec, résultats déterminés à partir de la moyenne pondérée des résultats des divisions et des unités corporatives. Depuis 2007, suite au renouvellement de la convention collective des spécialistes, le montant qui est versé à ces employés en vertu de ce volet dépend des résultats d'affaires de la division de l'employé<sup>77</sup>.

Comme nous le verrons, des entrevues avec des cadres d'Hydro-Québec nous ont facilité la compréhension du système de bonis qui les concerne. Nous pouvons dire d'emblée que HQ possède des critères d'évaluation bien plus précis que ceux esquissés ici. Notons d'emblée, par exemple, que les bonis sont, entre autres critères, attribués en fonction du nombre de réunions de santé et sécurité au travail auxquelles ont assisté les cadres de premier niveau avec les salarié·e·s dont ils sont responsables.

## 2.7 Secteur de la santé et des services sociaux (SSSS)

Selon son site Web, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec. En fonction de sa mission, le rôle premier du Ministère est de voir au bon fonctionnement du système de santé et de services sociaux du Québec. Dans une perspective d'amélioration de la santé et du bien-être de la population, il détermine les priorités, les objectifs et les orientations dans le domaine de la santé et des services sociaux et veille à leur application. Il établit, en outre, les politiques de santé et de services sociaux et voit à leur mise en œuvre et à leur application par les agences de la santé et des services sociaux. Le Ministère évalue également les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés<sup>78</sup>.

Les dépenses en rémunération de ce secteur de la fonction publique atteignent près de 19 G\$ selon le budget de dépenses 2010<sup>79</sup>.

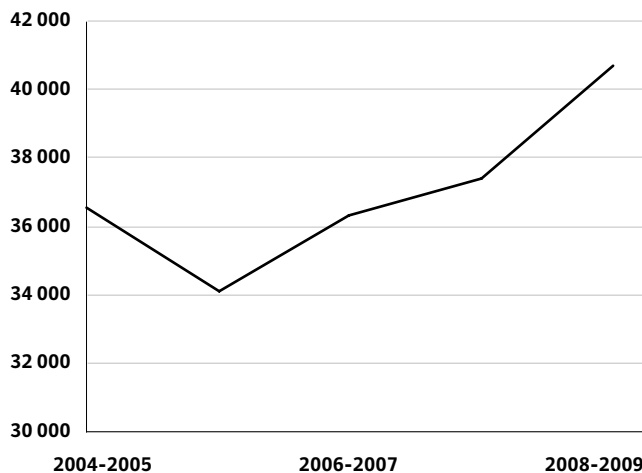
En fait, le secteur de la santé compte une foule d'organismes différents. Toutefois, comme il n'existe pas de compilation de l'ensemble des données salariales pour tous ces organismes, nous avons dû faire un choix parmi les données traitées. Pour cette étude, nous avons donc privilégié exclusivement le ministère de la Santé et des Services sociaux (faisant référence uniquement à l'unité administrative qu'est le ministère), les centres de santé et de services sociaux (CSSS), les agences de santé et de services sociaux (ASSS) et les centres hospitaliers universitaires (CHU), laissant de côté certains autres organismes

comme les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), les centres de réadaptation (CR) et les centres jeunesse (CJ)<sup>a</sup>.

### 2.7.1 Présentation du système de bonis<sup>80</sup>

Un système de bonis à la performance existe dans tous les organes du ministère que nous avons étudiés. Sauf pour de rares exceptions, détaillées plus bas, les bonis sont uniquement attribués aux cadres, avec ventilation habituelle en trois catégories : hors-cadres\*, cadres supérieurs et cadres intermédiaires. En 2009, le montant total des bonis attribués pour les quatre organismes étudiés a dépassé 40 M\$. Le graphique 16 présente le total des bonis attribués dans les établissements étudiés.

graphique 16 Évolution du montant absolu des bonis (MSSS, ASSS, CSSS, CHU), entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



SOURCES : Données fournies par les établissements du SSSS, calcul des auteur-e-s.

On constate que dans les dernières années, les bonis ont cru dans les établissements du secteur de la santé sur lesquels nous nous sommes penchés. Or, ceux-ci n'ont pas augmenté de façon équivalente pour tous les types d'établissements. Les graphiques 17 et 18 présentent l'évolution des montants des bonis en valeur absolue alloués de 2004-2005 à 2008-2009, selon les différents types d'établissements.

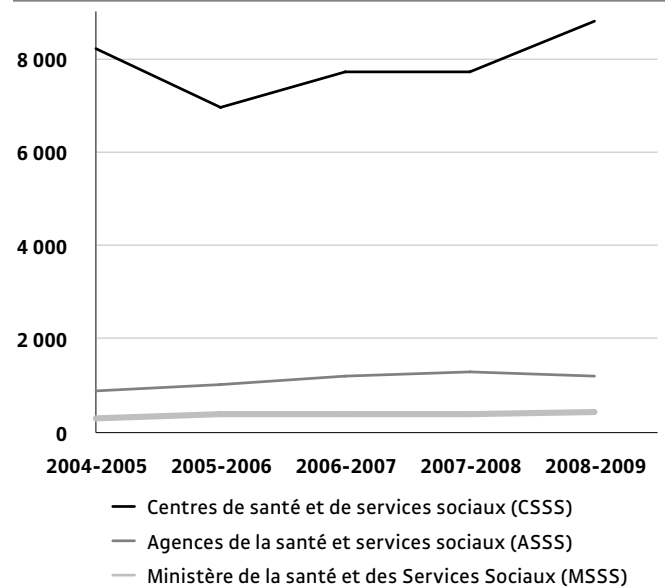
La donnée la plus frappante est la croissance de 11 % des bonis dans les centres hospitaliers universitaires en cinq ans. En comparaison, les bonis dans les CSSS, les ASSS et les bureaux du ministère lui-même semblent très stables.

Quand on se penche plus en détail sur le cas des CHU, on se rend compte que c'est le CHUM qui a été décisif dans

<sup>a</sup> Il est important de noter que nous avons dû procéder à des estimations à partir des données obtenues pour certains établissements afin de dégager des totaux approximatifs. Nous expliquons notre démarche dans la note 80.

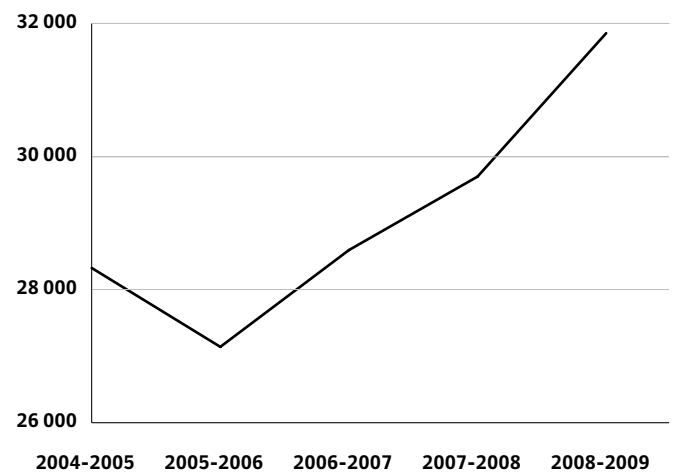
cette croissance. En effet, la croissance des bonis en dollars constants sur cinq ans y est de 35 %, passant de 11 M\$ à 15 M\$. À titre comparatif, ce taux est de 2 % et 4 % au CHUQ et au CHUS. Qu'est-ce qui explique cette croissance ?

graphique 17 Évolution du montant absolu des bonis pour les CSSS, les ASSS et le MSSS, entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



SOURCES : Données fournies par les établissements : les CSSS, les ASSS et le MSSS, calcul des auteur-e-s.

graphique 18 Évolution du montant absolu des bonis pour les CHU, entre 2004-2005 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



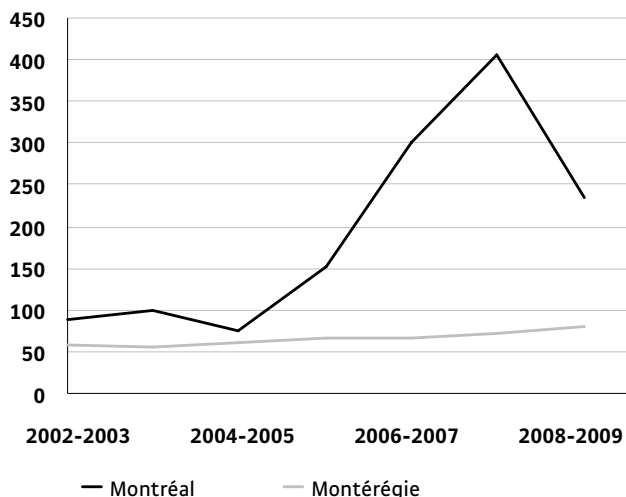
SOURCES : Données fournies par les CHU, calcul des auteur-e-s.

D'abord il faut signaler que le CHUM (ainsi que le CHUQ) offre des bonis à ses employé-e-s non-cadres, un phénomène absent dans d'autres organisations du secteur de la santé. L'augmentation au CHUM s'explique ainsi par une croissance importante du boni moyen accordé aux employé-e-s

(34 % en dollars constants) et par l'augmentation du nombre de cadres de 21 %, soit de 277 à 336. Si l'on peut constater une croissance du nombre de cadres plus importante encore au CHUQ (26 %), il semble que le boni moyen des employé·e·s soit, pour sa part, resté stable.

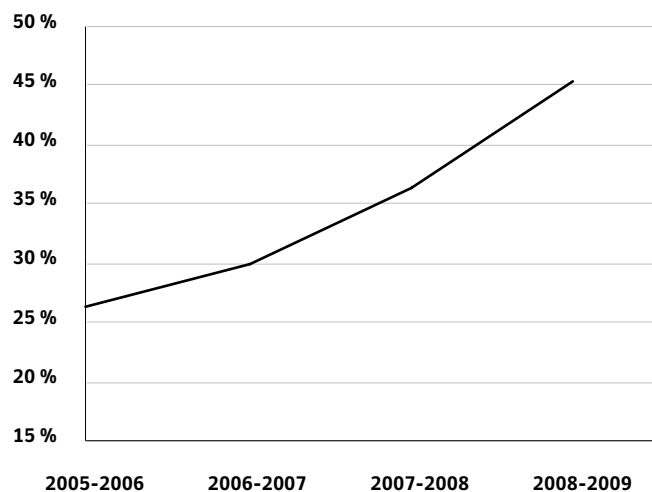
Pour ce qui est des ASSS et du ministère, dans la plupart des cas, les indicateurs de bonis moyens et de pourcentage de la masse salariale affichent une stabilité relative des montants accordés en boni. Une seule exception : l'ASSS de Montréal, qui connaît une explosion en matière de bonis à partir de 2005-2006, comme le montre le graphique 19 qui le compare à l'ASSS de la Montérégie (soit celui qui offre le plus de bonis après Montréal).

**graphique 19 Évolution du montant absolu des bonis de l'ASSS de Montérégie et de Montréal, entre 2002-2003 et 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)**



SOURCES : Données fournies par les ASSS de Montréal et de la Montérégie, calcul des auteur·e·s.

**graphique 20 Évolution de la proportion des bonis totaux consacrée à l'Unité 913 (ASSS de Montréal), entre 2005-2006 et 2008-2009**

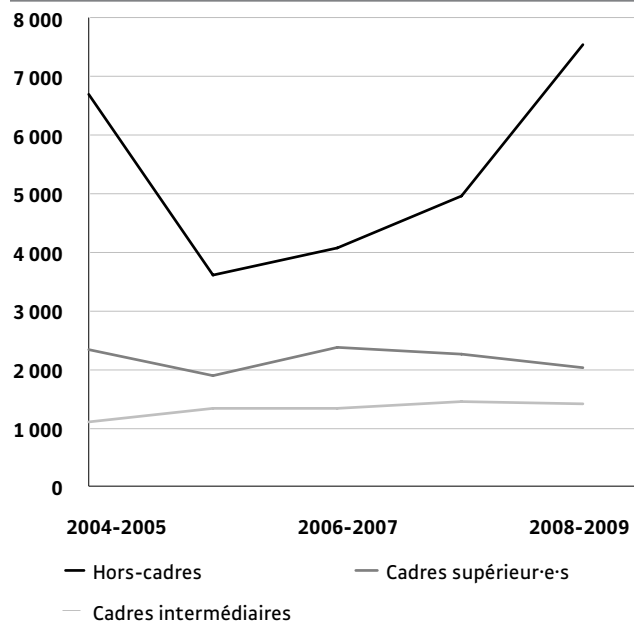


SOURCES : Données fournies par l'ASSS de Montréal, calcul des auteur·e·s.

Que s'est-il passé dans ces années ? Si l'on peut constater une hausse généralisée des bonis moyens pour l'ensemble de l'ASSS de Montréal (mais qui revient à peu près à la normale en 2008-2009), ce qui pousse le nombre de bonis vers le haut est la mise sur pied en 2005-2006 de l'unité 913, composée alors de cinq personnes. Elle est renommée l'année suivante le « Bureau du Directeur exécutif de la modernisation des CHU de Montréal ». Selon les données fournies par l'ASSS de Montréal, le salaire du directeur exécutif lui-même, Clermont Gignac, atteint en 2005-2006 les 255 000 \$ et son boni frôle les 37 000 \$ en dollars courants (soit l'équivalent de 15 % de son salaire), ce qui dépasse largement le salaire du PDG de l'agence, David Levine (encaissant cette année-là un salaire de 175 000 \$ et un boni de 14 000 \$, soit 8 % de son salaire). Le graphique 20 nous montre d'ailleurs que plus les années avancent, plus l'Unité 913 est responsable d'une part importante des bonis attribués par l'ASSS de Montréal, atteignant presque la moitié des bonis versés en 2008-2009, alors que cette unité n'est composée que de 10 personnes, soit un maigre 16 % des cadres de l'agence. Leur rémunération totale dépasse le million de dollars annuels. On peut également se surprendre des montants investis en bonis dans ce bureau depuis 2005-2006, alors qu'il est censé diriger la construction d'un centre hospitalier dont on a annoncé récemment que les travaux ne commenceront qu'au printemps 2011<sup>81</sup>.

Du côté des CSSS, c'est quand on s'attarde à la division des bonis entre différents types de cadres que l'on remarque un élément de variation. Le graphique 21 fait une moyenne des bonis versés par catégorie de salarié·e·s dans les trois CSSS étudiés.

**graphique 21 Évolution du boni annuel moyen par catégorie de salarié·e·s (aux CSSS du Rocher-Percé, Pierre-Boucher et de la Vieille-Capitale), entre 2004-2005 et 2008-2009 (en dollars constants de 2009)**



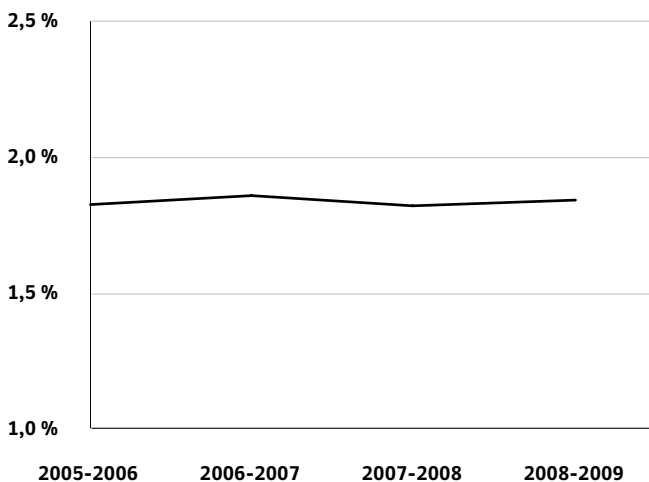
SOURCES : Données fournies par les CSSS Rocher-Percé, Pierre Boucher, Vieille capitale, calcul des auteur-e-s.

Ce sont les hors-cadres dont les bonis semblent varier le plus depuis 2004-2005. Il faut dire qu'il s'agit d'une catégorie où l'on retrouve très peu de personnes (entre 2 et 6 par CSSS) aux salaires et bonis plus élevés que la moyenne. On comprend donc qu'un départ ou une embauche ont des effets plus marqués sur cette catégorie.

Pour ce qui est du rapport entre les bonis et la masse salariale, il se dégage une certaine stabilité dans le SSSS comme le montre le graphique 22.

Comme on peut le voir et contrairement aux autres secteurs étudiés, les bonis sont relativement stables dans le secteur de la santé. Certains lieux très spécifiques font exception : au CHUM tout d'abord, qui semble connaître une rapide croissance de ses bonis. Ensuite à l'ASSS de Montréal, à la suite de la mise en place d'une unité de gestion de la construction du nouveau CHUM. Enfin, dans les CSSS, où les hors-cadres voient leurs bonis augmenter, mais ils sont si peu nombreux que cela ne modifie pas la tendance générale à la stabilité.

graphique 22 Rapport entre l'ensemble des bonis et la masse salariale totale des établissements du SSSS, évalués entre 2004-2005 et 2008-2009



SOURCES : Données fournies par les CSSS et les CHU consultés, l'ensemble des ASSS et le MSSS, calcul des auteur-e-s.

### 2.7.2 Critères d'attribution des bonis

Les systèmes de bonis du SSSS divergent d'un établissement à l'autre. Par manque d'information dans certains cas, ainsi que par souci de concision, il ne sera pas possible de présenter l'éventail complet et précis des critères d'attribution des bonis au sein du SSSS. Toutefois, conformément à la politique émise par le Conseil du Trésor du Québec, le MSSS a produit deux documents qui servent en grande partie à l'élaboration des systèmes de bonis au rendement dans la majorité des établissements du SSSS que nous avons

étudiés (CSSS, ASSS, CHU, MSSS). Les grandes lignes dont nous discuterons sont tirées de ces deux publications<sup>82</sup>.

Comme la section précédente le souligne, à quelques exceptions près, seuls les cadres et hors-cadres reçoivent des bonis au sein des établissements du SSSS étudiés. Il s'agit, la plupart du temps, de trois catégories de masse salariale distincte, soit les hors cadre, les cadres supérieur-e-s et les cadres intermédiaires. Aussi, le ministère propose d'attribuer les bonis à la performance au regard d'objectifs individuels ou d'équipe établis à l'avance dans un plan d'action. Par ailleurs, certains organismes, comme l'ASSS de l'Estrie, ont choisi de ne pas attribuer de bonis individuels.

Aux fins de l'évaluation des performances, le ministère propose de fixer des « zones d'amélioration de la performance<sup>83</sup> », pouvant être modifiées pour refléter la réalité de chaque établissement. On précise aussi que les gestionnaires des organismes du SSSS doivent « éviter de se retrouver avec un trop grand nombre de zones d'amélioration<sup>84</sup> » ; c'est pourquoi on suggère d'établir deux ou trois grands axes où pousser la performance. Les cinq secteurs proposés par le ministère sont :

1. Soins et services à la clientèle
2. Ressources humaines
3. Budget et financement
4. Satisfaction de la clientèle
5. Hôtellerie, ressources informationnelles, installations et équipements<sup>85</sup>

Une fois les zones de performances choisies, l'établissement détermine des objectifs de performance qui doivent ensuite être traduits pour l'ensemble de l'organisation, à commencer par la direction. « Il appartient ensuite au directeur de la direction concernée de traduire le tout en objectifs individuels (par cadre) pour le service de l'unité administrative<sup>86</sup>. » L'évaluation des objectifs concrets sélectionnés se fait par le supérieur immédiat. Selon les documents fournis par les établissements étudiés, il semble que l'évaluation se fasse le plus souvent à l'aide d'un formulaire rempli en début d'année, concernant des objectifs concrets, qui sont révisés en mi-année et évalués à la fin de celle-ci. De plus, certains établissements comme le CSSS Jeanne-Mance exigent aussi la tenue d'un journal de bord, incluant une appréciation du supérieur immédiat ainsi qu'une auto-évaluation du sujet en examen<sup>87</sup>.

Concernant les critères d'évaluation, les indications fournies par le ministère précisent que l'examen quantitatif seul n'est pas suffisant. « La non-atteinte, l'atteinte partielle ou le dépassement pourraient être le résultat d'autres facteurs que l'intervention du gestionnaire. C'est pourquoi il faut associer cet objectif de résultat à des actions ou interventions de gestion attendues<sup>88</sup>. » On spécifie ensuite que si la tâche de l'évaluateur est d'« examiner si le gestionnaire est intervenu selon le plan d'action convenu, [celui-ci] devra également tenir compte du contexte et d'éléments qui auraient pu survenir,

hors du contrôle du cadre, et qui l'auraient empêché d'atteindre l'objectif de résultat recherché<sup>89</sup>. » On constate ici toute l'étendue de la tâche de l'évaluateur. À titre d'exemple, le formulaire d'évaluation du CHUS, qui comprend plusieurs sections assez détaillées de l'examen, demande entre autres à l'évaluateur d'assigner une note (sur quatre) au rôle de « développement de partenariats internes et externes solides ».

Les gestes clés à observer (à titre indicatif) sont :

- Structure des réseaux de partenariat et agit comme agent multiplicateur auprès de ses pairs.
- Contribue à la mise en place et au maintien des mécanismes de liaison, de collaboration, de contrats de service et autres.
- Partage son expertise, valorise et bénéficie de celle de ses partenaires.
- Exporte les résultats des projets de façon à contribuer au développement de son organisation, du réseau ou de la communauté.
- Encourage l'interdisciplinarité ou le travail d'équipe par des échanges entre les intervenants internes et externes.
- Si nécessaire, prend la parole au nom du CHUS pour les activités qui le concernent et agit à titre de représentant de l'établissement.
- Autres...<sup>90</sup>

Pour ce qui est du montant des bonis au rendement, il est spécifié que ceux-ci ne doivent pas dépasser 10 % du salaire régulier attribué au cours de l'année de référence<sup>91</sup>. On spécifie aussi<sup>92</sup> que le montant total des bonis attribués aux cadres et hors-cadres est tenu de rester en deçà de 2 % de leur masse salariale<sup>93</sup>.

Le calcul du montant exact attribué à chaque cadre et hors-cadre « est déterminé par deux facteurs : le nombre de parts à verser selon le niveau d'atteinte et le nombre de hors-cadres et de cadres qui se seront qualifiés pour chacun des niveaux d'atteinte des objectifs de résultats<sup>93</sup> ». Le ministère établit une division des parts comme suit :

- Cadre ayant atteint l'objectif : une part de boni
- Cadre ayant dépassé l'objectif : deux parts de boni
- Cadre ayant largement dépassé l'objectif : trois parts de boni<sup>94</sup>

La pondération des parts versées aux cadres varie souvent légèrement d'un organisme à l'autre. Par exemple, le CSSS du Cœur-de-l'Île applique plutôt un système avec quatre divisions des parts plutôt que trois<sup>95</sup>. Le montant final déterminé par l'évaluation est alors attribué en un seul versement par l'employeur; cet argent peut aussi être utilisé « en tout ou en partie pour le développement des compétences<sup>96</sup> ».

On voit donc une grande variété de critères d'attribution de bonis. Toutefois, selon notre lecture des documents que nous ont remis les établissements, les critères semblent être assez

clairs et peuvent être adaptés aux différents contextes (ce qui répond à une critique qu'adressait l'IRIR aux systèmes de bonis dans le secteur public, comme nous l'avons vu en première partie); ces critères sont quantitatifs et qualitatifs, les cadres sont intégrés dans leur évaluation et une limite de la part des bonis dans la masse salariale est clairement établie et semble respectée dans la plupart des cas.

Ainsi, le SSSS présente un système de bonis diversifié et difficile à cerner. Il ne semble pas, en général, y avoir une explosion de l'usage des bonis dans la majorité des cas. Cependant, certains établissements comme l'ASSS de Montréal et le CHUM posent problème. De plus, l'absence d'évaluation de cette diversité de systèmes semble encore plus néfaste qu'ailleurs puisqu'il semble que personne, en fait, n'ait une réelle vue d'ensemble sur l'organisation et les impacts des bonis dans le secteur, que ce soit au ministère ou dans les agences.

## Conclusion

La prochaine partie de cette étude portera sur les données agrégées des différentes organisations étudiées. Les chiffres globaux seront plus à même de nous permettre de conclure au sujet des bonis octroyés et de leur progression dans le temps. Nous tâcherons donc dans cette brève conclusion de synthétiser les critères choisis pour le versement de ces bonis et les évaluations faites par les différentes organisations de leur système de bonification.

Du côté des critères, on peut dégager un certain nombre de conclusions. Dans certains cas, des critères très clairs et précis ont été établis (on peut penser à Loto-Québec, à Hydro-Québec et au SSSS) et des grilles assez complètes de critères sont connues d'avance. Ce système a évidemment l'avantage de la clarté, mais il a potentiellement le désavantage de rigidifier l'organisation du travail, les gestionnaires se sentant tenus de faire ceci ou cela. Ces grilles strictes correspondent souvent à des volontés venues « d'en haut » de l'échelle hiérarchique, sans avoir été bâties avec les personnes qui devront s'y conformer. Comme nous l'avons vu plus tôt, une faible participation à l'établissement des critères ou des critères trop stricts qui laissent peu d'autonomie peuvent avoir des effets pervers sur la motivation.

On trouve également des critères beaucoup plus vagues, voire flous (on pense ici à la CSJ ou à la SAAQ). Cet autre pôle du spectre des critères comporte aussi ses problèmes. Si le flou permet une certaine latitude au niveau de la gestion, il peut laisser un espace à l'arbitraire ou donner l'impression qu'il en laisse un et causer un sentiment d'injustice chez ceux et celles qui reçoivent des bonis. Nous l'avons vu dans la première partie, les systèmes de bonification ont avantage à être simples, aisément compréhensibles par les salarié·e·s touché·e·s et clairement liés à leur travail quotidien. Or, avec des critères vagues et imprécis, on peut difficilement concevoir que

<sup>a</sup> Compte tenu des données recueillies, il nous a été possible de vérifier ces restrictions auprès de certains établissements, notamment le CSSS de Trois-Rivières, du Rocher-Percé et Pierre Boucher. Entre 2006 et 2008, ceux-ci ont effectivement respecté la limite fixée de 2 %.

les salarié-e-s sachent vraiment de quoi il en retourne lors de l'attribution de leurs bonis.

Enfin, du côté de l'évaluation, le bilan est très sombre. Sauf peut-être chez Loto-Québec et Hydro-Québec (où l'on refuse de nous donner accès aux informations pertinentes), on ne constate aucun système d'évaluation des résultats et des coûts des systèmes de bonification. En utilisant un mode de rémunération importé du secteur privé dans le système public sans en évaluer les conséquences, ces différentes organisations se livrent à un étrange acte de foi en postulant sans l'avoir analysé que leur système de bonification atteint ses objectifs. De plus, en ne l'évaluant pas, elles ne se donnent pas les moyens pour l'améliorer ou le transformer de façon rationnelle. Sur quelles données basent-elles leurs changements à ces systèmes, si elles n'en recueillent aucune? L'adoption d'un tel mode de rémunération sans la moindre évaluation, parfois depuis plus de dix ans, laisse songeur quant à l'aptitude des gestionnaires du public à avoir un regard critique sur des modèles d'organisation importés du secteur privé.



## Chapitre 3

### Données agrégées

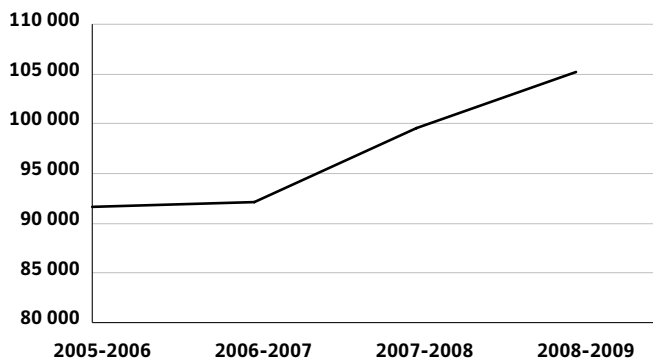
Dans cette section nous chercherons à brosser un portrait de ce que représentent, au total, les bonis dans les organisations étudiées du secteur public. Nous tenterons notamment de répondre à trois questions : les bonis sont-ils en croissance en termes de montants absolus ? Y a-t-il une transition du mode de rémunération habituel vers la bonification ? Enfin, quel effet structurant ces changements dans la rémunération du secteur public semblent-ils avoir ?

#### 3.1 Le montant total des bonis dans les organisations étudiées

Comme la partie précédente l'a montré, l'étendue temporelle des données que nous avons pu obtenir varie grandement. Comme certaines organisations ont simplement refusé de nous donner accès aux informations demandées, et comme dans d'autres cas les données étaient disponibles sur de très courtes périodes, nous ne pouvons établir de totaux sur une longue période.

Pour les six secteurs étudiés, nous pouvons donc observer uniquement les montants totaux pour quatre années consécutives. C'est ce qu'illustre le graphique 23.

graphique 23 Montant total des bonis dans les six organisations étudiées, de 2005-2006 à 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



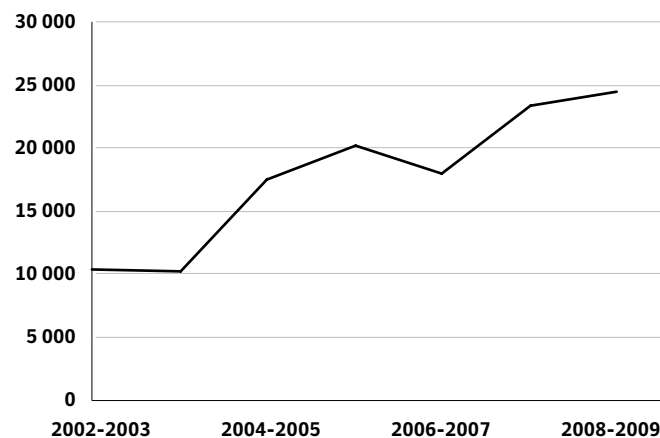
SOURCES : Données obtenues à la suite des demandes d'accès à l'information et sur le site de la Régie de l'énergie, calcul des auteurs·e·s.

La donnée qui attire évidemment le plus l'attention est le montant total, qui atteint 105 M\$ en 2008-2009. Pour les quatre années où toutes les données sont disponibles, il s'agit d'une croissance de 15 %. La majeure partie des bonis (76 %) est concentrée dans le SSSS et à Hydro-Québec, les

deux organisations pour lesquelles nous avons réussi à colliger le moins d'information.

Pour avoir une vision à plus long terme de l'évolution des bonis dans le secteur public, nous pouvons jeter un œil au total des quatre organisations (LQ, SAQ, SAAQ, CSJ) à propos desquelles nous avons plus d'information.

graphique 24 Montant total des bonis pour LQ, la SAQ, la SAAQ et la CSJ, de 2002-2003 à 2008-2009 (en milliers de dollars constants de 2009)



SOURCES : Données obtenues à la suite des demandes d'accès à l'information, calcul des auteurs·e·s.

On voit que la tendance à la hausse se vérifie quand on ajoute les trois années supplémentaires. Même si les montants absolus sont plus modestes, le taux de croissance est beaucoup plus important, atteignant 134 %. Notons cependant que les bonis ne croissent pas systématiquement chaque année. Comme le montre le graphique, ils peuvent stagner et même légèrement diminuer certaines années, sans pour autant freiner la tendance générale à la hausse.

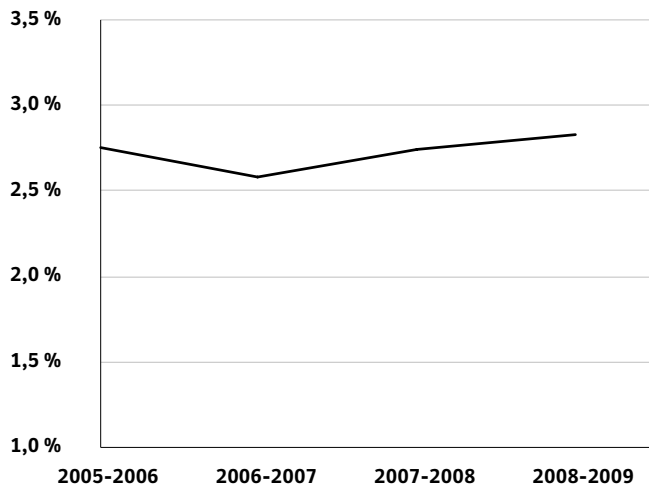
#### 3.2 La part de la masse salariale consacrée aux bonis dans les organisations étudiées

Comme nous l'avons vu, si la tendance en termes absolus est généralement à la hausse dans les organisations, la part de la masse salariale consacrée aux bonis varie davantage. Dans certaines organisations ce rapport reste stable, tandis que dans d'autres, les bonis occupent une part de plus en plus importante de la masse salariale. Il s'agit là d'un enjeu crucial, car si les bonis augmentent en même temps que la masse salariale, la situation est bien différente que s'ils y occupent une part croissante. Dans un cas, il s'agit simplement d'une augmentation de personnel, dans l'autre, on peut constater un transfert dans le mode de rémunération.

Si nous nous concentrons sur les quatre années pour lesquelles nous disposons de données pour toutes les organisations étudiées, on note une certaine stabilité, comme le montre le graphique 25.



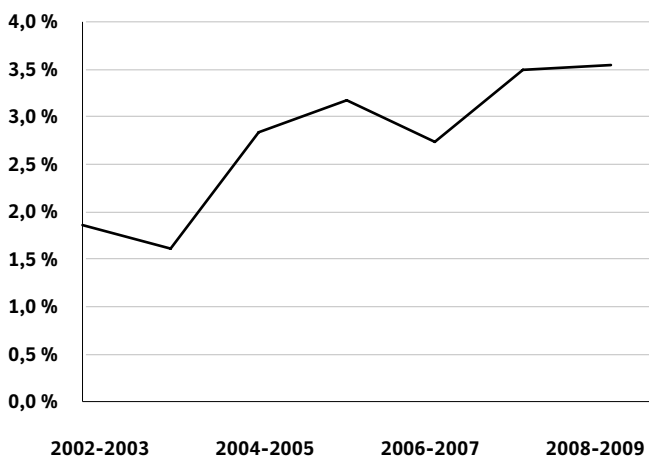
**graphique 25** Part de la masse salariale consacrée aux bonis dans les six organisations étudiées, de 2005-2006 à 2008-2009



SOURCES : Données obtenues à la suite des demandes d'accès à l'information, calcul des auteur-e-s.

Si on note une très légère augmentation, on voit qu'elle est précédée d'une diminution presque aussi importante ; il n'est donc pas possible de la qualifier de significative. Cependant, comme il s'agit de données sur quatre ans, on ne peut prétendre avoir là un point de vue très étendu. Comme nous l'avons fait pour le montant total des bonis, jetons maintenant un œil sur quatre organisations (LQ, SAQ, SAAQ, CSJ) pour lesquelles nous avons des données à plus long terme.

**graphique 26** Part de la masse salariale consacrée aux bonis pour LQ, la SAQ, la SAAQ et la CSJ, de 2002-2003 à 2008-2009



SOURCES : Données obtenues à la suite des demandes d'accès à l'information, calcul des auteur-e-s.

On peut voir une situation bien différente du graphique précédent : sur les sept dernières années, dans ces organisations, la tendance semble être clairement à la hausse. En

effet, les bonis occupent en 2008-2009 presque le double de la part de la masse salariale qui leur était consacrée en 2002-2003. Il faut dire que les organisations pour lesquelles le moins de données nous ont été fournies (SSSS et HQ) sont également les organisations ayant les masses salariales les plus importantes et celles qui sont les plus stables en termes de part de la masse salariale consacrée aux bonis.

On peut donc en conclure que, outre le secteur de la santé et à Hydro-Québec (où des systèmes de bonis sont en place depuis plus longtemps que les données que nous avons pu recueillir), les bonis semblent occuper une part de plus en plus importante dans les organisations du secteur public québécois que nous avons étudiées. Cela dit, leur proportion reste somme toute modeste, n'atteignant pas 4 % de la masse salariale totale. Si on peut parler d'une croissance importante des bonis, on ne peut pour l'instant signaler de transfert généralisé. Cependant, rappelons que nous avons constaté que pour les dirigeants de certaines organisations, des parts importantes de leur salaire sont attribuées en bonis (on pense à HQ, LQ, la SAQ et la SAAQ).

### 3.3 Transformations structurelles dans la rémunération

L'ensemble des organisations étudiées offre un système de bonis différencié en fonction de la place occupée par les salarié-e-s dans l'échelle hiérarchique. C'est-à-dire que les salarié-e-s plus élevé-e-s dans l'échelle hiérarchique reçoivent un pourcentage plus élevé de leur salaire en boni. Cela peut sembler à première vue anodin ; après tout, il est commun que les gens plus élevés dans la hiérarchie reçoivent un meilleur salaire. Toutefois, on peut noter un effet à long terme de ce système dans l'évolution des différentes rémunérations.

En effet, comme les gens les plus élevés dans les hiérarchies reçoivent normalement un salaire plus élevé, les gratifier, en plus, d'un boni plus élevé *du fait de leur salaire* leur donne un double avantage par rapport au reste des salarié-e-s. La croissance de leur salaire en est d'autant amplifiée. Supposons que deux personnes reçoivent une augmentation de salaire, mais qu'une reçoit un boni plus élevé que l'autre, il est évident que cette seconde personne verra croître, avec le temps, son salaire plus rapidement. Penchons-nous sur un cas concret pour mettre en lumière cette réalité.

Comme nous l'avons vu précédemment, Loto-Québec offre le système de bonification où la situation hiérarchique a le plus d'influence sur le pourcentage du salaire attribué en bonis. En effet, entre 2001 et 2008, le taux moyen de boni que les professionnel-le-s, le personnel de soutien et les cadres recevaient était de 6 % de leur masse salariale. Chez les hauts dirigeants de l'entreprise, ce même taux équivalait à 20 % de leur salaire. Bien entendu, une situation aussi marquée est plutôt exceptionnelle. Cependant, sur une

période d'étude aussi courte que la nôtre, elle permet de bien voir la différence de croissance entre les différentes catégories de salarié-e-s illustrée au tableau 3.

**tableau 3 Augmentation moyenne annuelle de la masse salariale par salarié-e à Loto-Québec, de 2002-2003 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)**

<b>Cadres dirigeant-e-s</b>	4,61 %
<b>Cadres, personnel professionnel et de soutien</b>	1,37 %

SOURCES : Données fournies par Loto-Québec, calcul des auteur-e-s.

On le constate, la croissance annuelle des salaires est trois fois plus grande chez les cadres dirigeant-e-s que chez les autres salarié-e-s recevant des bonis. Notons que les bonis des cadres dirigeant-e-s sont justement trois fois plus élevés que ceux des autres salarié-e-s. Bien sûr, nous ne prétendons pas que cette différence est uniquement causée par le système de bonification. Pour en faire la démonstration, il aurait été intéressant de pouvoir comparer ces moyennes avec une organisation semblable qui n'utilise pas de système de bonis.

À défaut d'une telle comparaison, nous pouvons observer ce qu'il en est du côté de la SAAQ, qui a elle aussi un système de bonis fortement différencié entre les cadres et les cadres dirigeant-e-s. En effet, en 2008-2009, les cadres obtenaient 2,6 % de leur masse salariale en bonis, tandis que pour les cadres dirigeant-e-s, ce rapport était de 15,4 %. Le tableau 4 présente le taux de croissance moyen des masses salariales pour ces deux catégories d'emplois.

**tableau 4 Augmentation moyenne annuelle de la masse salariale par salarié-e à la SAAQ, de 2000-2001 à 2008-2009 (en dollars constants de 2009)**

<b>Cadres dirigeants</b>	7,52 %
<b>Cadres</b>	-1,12 %

SOURCES : Données fournies par la SAAQ, calcul des auteur-e-s.

Si, en dollars constants, la masse salariale moyenne par salarié-e cadre a légèrement diminué à la SAAQ, on voit que les cadres dirigeant-e-s ont connu un tout autre sort. Si l'on peut admettre que d'autres facteurs (politiques ou de relations de travail) ont pu avoir une part dans cette situation, on peut légitimement penser que les différences de bonis attribués ont accentué cette tendance.

Une étude complète sur la question serait probablement nécessaire pour élucider cette corrélation. Toutefois, ces deux exemples suggèrent une réponse : les bonis amplifient les différences en matière de croissance des salaires.

## Conclusion

Les données agrégées présentées ici nous permettent d'arriver à certaines conclusions. D'abord, en montants absolus, les bonis sont en croissance dans les organisations du secteur public québécois que nous avons étudiées.

Nous constatons que la part de la masse salariale consacrée aux bonis est relativement stable si on regarde les six organisations ensemble. Par contre, si on exclut HQ et le SSSS du portrait, on voit les bonis doubler leur part de la masse salariale en sept ans.

Enfin, les systèmes de bonis semblent avoir un effet sur la croissance différenciée des salaires. En effet, dans les organisations où les différences de taux de bonis sont très marquées, les salaires des gens situés plus hauts dans la hiérarchie croissent plus vite que ceux des salarié-e-s qui sont situés plus bas dans cette hiérarchie. Ils participent donc à l'accroissement des inégalités salariales entre les syndiqués et les cadres. Les bonis, qui, comme le signale le rapport de OCDE cité en première partie, sont souvent présentés comme une façon d'attirer de meilleures candidatures pour les postes de haut dirigeant (une affirmation dont il est difficile de vérifier la véracité), ont vraisemblablement eu comme effet de participer à la croissance rapide du salaire de ceux qui sont déjà en place.

# Chapitre 4

## Regards qualitatifs sur les systèmes de bonis

Cette section de notre texte met l'accent sur les données qualitatives assemblées par la tenue d'entrevues. Il est important de comprendre qu'il ne s'agit en rien d'une démarche de sondage statistique.

En effet, l'unique but de notre travail ici est de mettre en lumière des phénomènes qualitatifs échappant aux seules statistiques et informations sur les critères d'évaluation que nous avons livrés dans les sections précédentes. Il n'est pas question de dire qu'une majorité de salarié-e-s pensent ceci ou vivent cela. Notre seul but est de révéler les effets qualitatifs des bonis sur l'organisation du travail, sans égard au nombre de salarié-e-s concerné-e-s. Bref, nous cherchons à souligner les aspects positifs et négatifs des bonis à la performance dont ont témoigné nos répondant-e-s.

Pour atteindre cet objectif, nous n'avons pas procédé à l'aide d'un questionnaire fixe, ni avec des réponses pouvant être quantifiées et traitées de façon automatique. Au contraire, nous avons préféré procéder à des entrevues relativement longues, en personne lorsque c'était possible, et basées sur une série de questions ouvertes qui laissaient aux personnes interviewées la latitude de nous livrer des réponses complètes, mais aussi des anecdotes et des coups d'œil sur leur quotidien au travail<sup>a</sup>. En tout nous avons rencontré une quinzaine de salarié-e-s des différentes organisations publiques sur lesquelles portaient nos recherches. Les gens qui ont souhaité nous rencontrer étaient soit des employé-e-s syndiqué-e-s, soit des cadres de premier niveau. Nous leur avons bien entendu garanti l'anonymat; en conséquence, tous les noms qui apparaissent ici sont fictifs et nous évitons de mentionner tout détail personnel qui pourrait permettre de les reconnaître.

### 4.1 Aspects positifs des bonis

#### 4.1.1 Satisfaction

Difficile de trouver quelqu'un qui considère malheureux de recevoir de l'argent supplémentaire de la part de son employeur. Comme c'est l'habitude dans le secteur public, les bonis sont versés ponctuellement, sous forme de chèque reçu par les salarié-e-s. Ainsi, ils apparaissent comme des montants supplémentaires non intégrés aux revenus réguliers.

«C'est sûr que je suis content parce que c'est toujours une belle surprise dans ce temps-là de l'année», nous lance Joachim qui est employé d'Hydro-Québec. Émilie, qui tra-

<sup>a</sup> Un exemple de questionnaire-type est disponible en annexe. Toutefois, notre méthode d'entrevue faisait qu'au fil de la conversation, nous exploitions plutôt les pistes offertes par les interviewé-e-s.

vaille à la SAQ, ne reçoit pas de boni et ne voudrait pas en recevoir, admet d'emblée que, pour les salarié-e-s «c'est certain que c'est l'fun» recevoir un boni. Les cadres que nous avons rencontré-e-s vont plutôt dans le même sens : elles et ils sont heureux de voir arriver ce petit extra.

#### 4.1.2 Reconnaissance

Plus profondément que la simple satisfaction de recevoir un montant pour des dépenses supplémentaires, nombre de salarié-e-s nous soulignent qu'ils sont heureux de recevoir un boni, car l'effort qu'ils mettent à accomplir leur travail leur semble ainsi reconnu.

Lazare est cadre chez Hydro-Québec depuis plusieurs années : «Un cadre, dans ma philosophie, un cadre qui se respecte et qui a tant de travail à faire, il le fait... [...] Moi je suis payé 35 h semaine, j'en fais 48. J'arrive pas de toute façon; en faisant 48h, j'arrive pas plus. J'en fais 44 ou 46, c'est moi qui décide. [...] C'est le fun de dire que j'ai une différence [de salaire] avec mes travailleurs parce que j'en donne plus qu'eux. Parce que eux autres [s'ils travaillent] 5 minutes de plus, il faut que je les paye. Ils travaillent leurs heures et ensuite ils s'en vont.»

Il commente plus tard que s'il devait diviser son salaire par heures de travail en excluant son boni, il gagnerait moins cher de l'heure que les employé-e-s qu'il dirige. Son boni devient donc une reconnaissance de l'effort qu'il investit en prenant des responsabilités supplémentaires et non rémunérées autrement.

Charlotte est syndiquée de la SAQ, et son syndicat a accepté de recevoir des bonis lors de la signature de la dernière convention collective. «Ben, c'est évident qu'on est plus contents, personne ne va dire non à un bonus, mais on se sent peut-être plus apprécié parce qu'on en a un et qu'avant les autres en avaient, nous on en avait pas. Je pense que c'est plus qu'on se sent plus fier quand on voit les chiffres [...] on peut plus l'apprécier parce qu'on sait qu'on va avoir un bonus au bout de la ligne.»

Pour elle, cette reconnaissance de la part de son employeur la porte à s'intéresser davantage aux résultats de la SAQ, alors que quand elle ne recevait pas de boni, cette question ne l'aurait pas intéressée. Ce commentaire de Charlotte est le commentaire qui se rapproche le plus de l'hypothèse d'une augmentation de la motivation, mais notons que si elle signale un intérêt grandissant pour les résultats de l'entreprise, elle ne mentionne pas une envie plus grande de faire son travail ou de le faire mieux.

#### 4.1.3 Réalisation de certaines tâches spécifiques

Les cadres de Loto-Québec et d'Hydro-Québec reçoivent leurs bonis en fonction de la réalisation de tâches très spécifiques : tant de rencontres avec les employé-e-s dont ils sont responsables, tant d'heures de travail qui doivent être effectuées, tel pourcentage des budgets à respecter, etc.

Ovide, cadre chez Loto-Québec, explique comment il perçoit le système de bonis auquel il est soumis : « On a plusieurs points à rencontrer : on doit évaluer nos employés et nous-mêmes. On doit inscrire des commentaires, faire une évaluation pour chacun des employés qu'on a sous notre charge. [...] On est évalué à ce niveau-là, on fait-tu nos rencontres, on donne-tu du feedback à ces employés-là ? Ensuite de ça si on a eu des mesures disciplinaires, si on en a eu pendant l'année, est-ce qu'on a fait des gaffes ? Ensuite on est évalué sur notre assiduité aussi, plusieurs critères qui nous donnent une note de passage qui est soit acceptable ou pas. »

Lazare, qui est cadre lui aussi mais chez Hydro-Québec : « [Dans mon milieu de travail] on est tous dans le même style, donc on reçoit peu près tous le même boni, mais tu sais si t'en pognais un qui fait pas ses réunions de santé et sécurité et qui fait pas ses coachings, qui fait pas ses... tu sais..., ça aurait un effet direct sur lui. »

Un système de bonification très précis, comme celui qu'utilisent ces organisations, permet donc de s'assurer de la réalisation de certaines tâches précises.

C'est d'ailleurs ce que confirme un autre cadre chez Hydro-Québec, Amédée : « Oui, [...] mettons que c'est un objectif la réduction des charges d'exploitation, c'est clair les personnes vont travailler pour diminuer tout ce qui est acquisition de matériel pour assurer un contrôle sur ce qui est dépensé pour avoir leur boni. Donc un peu plus de suivi et un peu plus de confirmation des commandes qui ont été placées. »

## 4.2 Aspects négatifs des bonis

### 4.2.1 Critères arbitraires ou inaccessibles

Les systèmes de bonis donnent parfois l'impression aux salarié·e·s d'être fondés sur l'arbitraire ou sur des critères qu'ils ne peuvent pas changer.

Ovila, avocat de l'aide juridique, a vécu une situation de boni attribué selon des règles qui lui semblent arbitraires : « J'ai déjà reçu un boni pour rendement exceptionnel de la part de la direction du centre communautaire. La même année, j'ai reçu un rendement pleinement satisfaisant au sein de mon groupe. Donc, je pense que ces gens ne se parlent pas. Comment donc les gens de la direction du centre communautaire juridique évaluent-ils notre rendement pour le qualifier d'exceptionnel ? [...] Pour l'instant, moi je suis en train de me poser la question, qu'est-ce que j'ai fait moi pour pouvoir bénéficier de ça et pourquoi est-ce qu'on ne le sait pas ? Donnez-moi du feedback, montrez-moi que vous avez étudié la question avant de prendre une décision et vous allez me plaire bien plus que si vous me le donnez sans savoir pourquoi... [Pour l'instant, quand on reçoit un boni] on a de l'argent, on a une petite lettre, on a un e-mail en fait : "Félicitations". Et là, on a comme deux talons de paie au lieu d'un, parce que c'est versé en forfaitaire, alors c'est tout, c'est de l'argent. »

Avant l'instauration d'un système de bonification plus organisé à Hydro-Québec, Céline avait aussi vécu des expériences d'attribution arbitraire : « Parce que avant qu'il y ait ces contrats-là, c'était vraiment au gré de chacun des gestionnaires. Moi [...] je vais vous donner mon exemple, pour avoir été pas mal tout le temps dans un monde d'hommes... Écoutez, j'étais la seule femme. Je peux vous dire que je faisais une excellente job, mais mon patron me disait toujours "il faut j'en donne à un seul, fait que ça va être lui cette année". Donc avant que mon tour arrive, ça a pris du temps. [...] Si je compare avec l'ancien régime qu'on avait, celui [d'aujourd'hui] est beaucoup plus juste, est beaucoup mieux fait que l'ancien qui disait "toi je t'aime, je te le donne, toi je t'aime pas, je te le donne pas". »

Mais même depuis l'arrivée d'un système plus juste à Hydro-Québec, Lazare, le cadre présenté plus tôt, trouve injuste qu'il n'ait aucune influence possible sur une partie du boni qui lui est versé : « Y'a trois pour cent où j'ai zéro impact. Que je sois là, que je sois pas là. Trois pour cent que c'est l'eau dans le barrage, combien Hydro-Québec a fait de profits. [...] C'est un boni collectif, j'ai rien à faire là-dedans. Si ça va bien, c'est un hiver bien froid, il y a plus d'argent qui rentre, j'ai le droit à un trois pour cent là-dedans. [...] Moi la première fois que j'ai vu que l'eau dans le barrage a de l'impact sur mon bonus... C'est-tu de ma faute si il mouille pas ? Je peux faire quoi moi pour changer ça !? [...] Non, mais c'est aberrant. Sur le travail que je peux exécuter, ou que je peux faire exécuter, je crois que [l'ensemble de mon boni] devrait être là-dessus. Pas sur des affaires sur lesquelles j'ai aucun impact, et combien d'argent rentre à Hydro-Québec, ça change pas mon volume de travail et ça change pas les tâches que j'ai à faire. Pour moi ça change rien. C'est là-dessus que je trouve que c'est... je vais peser mes mots là... c'est juste plate. C'est cheap. C'est comme si je veux te le donner le 3 %, je vais te le donner. Si je veux pas te le donner, je te le donnerai pas. [...] C'est beaucoup moins pire qu'avant. Auparavant, ton boss, c'était je t'aime la face, t'as un bonus, j't'aime pas la face, t'en as pas. Ou peut-être, t'en auras un petit. C'était comme ça. »

Éva, de Loto-Québec, qui a travaillé au département des machines à sous au Casino de Montréal, nous fait part d'un sentiment semblable : « C'est carrément arbitraire dans le fond parce que si le chef t'aime ou t'aime pas, pis c'est : tu le connais, tu le connais pas. Moi y'ont décidé qu'ils étaient sur mon cas, écoute, ça les fait chier parce que je reçois des notes "Service de rêve". Les clients vont faire des détours pour dire oh combien le service est excellent pis impeccable. Pis là y'ont rien pour fesser sur moi. [...] Ouais, ben en général c'est tout le temps les mêmes qui l'ont. Y'a des chouchous. Quand t'es ami avec le boss, quand t'es ami avec ton chef direct, y'a plus de chance. Y'a des cliques au casino, y'a des grosses, grosses cliques. »

Henri, un salarié de magasin de la SAQ, ne reçoit pas de boni mais serait en faveur d'en obtenir un. Toutefois, lui

aussi craint une forme d'arbitraire et aimerait bien savoir de quoi il est question avant d'accepter une telle forme de rémunération. « Moi je serais d'accord [de recevoir un boni], mais faut voir comment c'est fait [...] faut définir comment ça va s'appliquer, sur quelle base ça va fonctionner. Moi j'ai jamais vu ça, tout ce qui nous a été proposé, c'est : "Accepteriez-vous qu'il y ait un système de bonification?" mais il y avait rien d'autre que ça, y'avait pas de détail. C'est bien beau de dire oui ou non à ça, mais on sait même pas dans quoi on s'implique. Je pense que si on veut en avoir un jour, il va falloir qu'ils le détaillent avant que les gens votent. »

Comme on le voit, l'arbitraire réel ou perçu d'un système de bonification peut causer frustrations et craintes. Le cas d'Ovila montre clairement un cas où la personne qui reçoit le boni a l'impression que le fonctionnement du système ne lui est jamais clairement expliqué et qu'il pourrait très bien bénéficier d'un boni versé arbitrairement, à la tête de l'employé-e en quelque sorte. Le manque de clarté du système de boni de la CSJ semble être ici en cause. Le cas d'Éva, lui, montre que l'arbitraire dans l'attribution des bonis peut provenir du favoritisme pratiqué par les supérieur-e-s.

À l'inverse, un système on ne peut plus détaillé, comme celui qui encadre les bonis des cadres d'Hydro-Québec, peut lui aussi créer des frustrations, car les cadres comme Lazare comprennent très bien qu'ils n'ont aucune manière, par leur travail, d'influencer une certaine part de leurs bonis. Ce n'est pas pourtant que le bon fonctionnement d'Hydro-Québec ne lui tienne pas à cœur, mais il croit fermement que des éléments extérieurs – notamment la température hivernale et le niveau des précipitations – sont plus déterminants que son propre travail pour l'obtention d'une partie de son boni.

#### 4.2.2 Effet réducteur

Les salarié-e-s que nous avons rencontré-e-s ont soulevé un problème quant aux effets des bonis sur la façon d'agir des gestionnaires. En effet, lorsqu'un boni entre dans leurs calculs, les gestionnaires semblent concentrer davantage leur attention sur les aspects de leur travail ou du travail des employé-e-s à boni qu'ils ou elles supervisent, laissant ainsi de côté d'autres aspects essentiels.

Edmond, qui est salarié d'un magasin de la SAQ depuis plusieurs décennies, a vu se mettre en place le système de bonis. Celui-ci a beaucoup à raconter sur les effets néfastes des bonis sur la gestion de son magasin. « De notre part, c'est certain que quand [le patron] coupe les heures, qu'y ménage, qu'y ménage pis que nous autres on a de la misère à arriver au bout de notre journée : on sait que c'est directement relié avec son bonus. [...] Ça titille un peu, parce que si tu sais qu'il y aurait besoin de plus de main-d'œuvre et qu'il n'engage pas et que c'est directement lié avec son bonus, on le sait ça, tout le monde le sait. [...] Ce qui arrivait, c'est que c'est le client dans le magasin qui en payait la note. Les gens arrivaient

pour avoir un produit, y'en avait pas sur les tablettes parce que le produit était encore en arrière parce qu'il n'y avait pas assez de personnel pour que le produit soit en avant. Je me dis, d'emblée, ce que ça veut dire, si le patron y'avait été réaliste et qu'il avait pas pensé à son bonus pis qu'il avait engagé des personnes au moment où il en avait besoin – parce que nous on lui avait dit qu'il en avait de besoin – mais lui pour sauver un petit peu d'argent, il ne nous a pas écoutés. Fait que c'est les clients qui ont payé pour. »

Pour illustrer son point de vue, il nous fait part d'un exemple : « À Noël l'année passée, on a passé la fin de semaine entre Noël et le Jour de l'An, le stock était tout en arrière sur des palettes, pis le patron y'a jamais voulu engager parce qu'il fallait qu'il paye en temps supplémentaire. Les clients en avant n'ont pas eu ce qu'ils voulaient avoir parce que le stock était complètement dans l'entrepôt. Pis ça c'est juste une négligence de sa part. C'est automatique que c'est relié au bonus parce qu'il n'a pas de raison, on lui avait expliqué : faut que tu engages du monde, les clients sont en avant et le stock est en arrière, pis c'est le temps des fêtes. Pis y'a tenu son bout, y'a pas engagé fait que c'est les clients qui ont payé pour, carrément. [...] Nous à la SAQ, le temps supplémentaire va de façon prioritaire aux employés à temps plein. L'employeur sait que ça lui coûte une fois et demi ou deux fois plus cher pour faire la même job. Fait qu'il coupe les coins ronds. Le seul intérêt que lui a à faire ça, c'est pour pas péter sa masse salariale au bout de la ligne pour qu'il ait son bonus. [...] Lui souvent il nous disait, moi je le rencontrais souvent : "Écoute, je peux pas engager plus, j'ai péché mon budget." Moi je lui disais que c'est pas de même que je voyais ça : quand le besoin est là, pis que le besoin est justifié pour faire de l'embauche parce qu'il est arrivé tel ou tel événement de particulier. C'est pas parce que tu as péché ton budget que tu es obligé de dire : "ben je peux pas engager, pis c'est les clients pis vous autres qui allez payer pour." »

Sa collègue Émilie, qui travaille dans une succursale SAQ d'une autre région du Québec, nous fait part de problèmes similaires. « Ils n'ont maintenant qu'un objectif, c'est les budgets. Avant, on voyait des cadres avec un objectif de propreté du magasin, de "look", de service à la clientèle, de compétence, de formation [...] maintenant on se fie énormément à ce que les directeurs de secteur vont apporter comme argument. Les cadres de premier niveau n'ont plus aucun recours, ils peuvent plus dire : "Ben non ça a pas de bon sens ce que tu me dis là!". Ah, ben là si tu ne fais pas ça, c'est ton budget, c'est ton ci, c'est ton ça, c'est ton boni... [...] Y'a plus de bidirection, c'est seulement d'en haut vers le bas, faites ce que je dis sinon tu n'auras pas ton boni. Nous c'est ce qu'on ressent. [...] ici on a vu clairement un changement de direction et c'est pas dans la bonne parce que le client a été oublié dans l'histoire... et pourtant c'est notre gagne-pain. » Éva, dont nous avons déjà parlé et qui a travaillé pour Loto-Québec, a elle aussi vécu ces rigidités au niveau de la gestion : « comme par exemple [...] on est une équipe de travail, on est cédulés

au temps minimum, si y'en a un qui rentre pas, pour augmenter le bonus ils ne vont pas le remplacer et nous autres, on va *rusher* comme des criss de malades, sur le plancher.» Bien qu'il n'ait jamais vécu de problèmes de ce type directement, Joachim, salarié chez Hydro-Québec, en a déjà entendu parler par des collègues : «[J'ai entendu] une anecdote d'un projet qui devait finir à une telle date, et il y avait des bonis associés à la fin de ce projet-là. Donc on a déjà eu un peu de pression par rapport aux bonis du patron, puis nous, on ne voyait pas du tout la couleur de cet argent-là, si on veut. [...] Les gestionnaires de projets, eux autres, disaient que pour le boni, il fallait qu'on arrive à temps et y'avait aucune façon de dévier. [Le projet a réussi] mais évidemment [...] on a dû couper pas mal pour arriver à temps.»

On constate donc que certain·e·s employé·e·s perçoivent une différence dans la gestion des cadres lorsqu'ils et elles sont soumis·e·s à une politique de bonification. Ces politiques de bonification qui visent un seul aspect du travail (par ex., le respect des délais ou des budgets) semblent rendre les cadres plus rigides dans leur gestion, et cette rigidité nuirait, selon les interviews citées, aux client·e·s ou aux salarié·e·s. On peut voir aussi, en lisant les commentaires d'Émilie, que certains systèmes manquent d'horizontalité et d'inclusion des salarié·e·s, tant dans la conception et la mise en application du système de bonis que dans le choix de ses critères.

#### 4.2.3 Tensions dans les rapports interpersonnels

Les systèmes de bonis peuvent également créer des atmosphères tendues ou des moments de frustration entre collègues ou entre superviseur·e·s et supervisé·e·s. Les rigidités de gestion que nous venons de mentionner sont un exemple de ces tensions, mais d'autres situations peuvent aussi en causer.

Émilie, qui travaille dans une succursale de la SAQ, détaille la dégradation de l'atmosphère de travail : «Je pense que dans l'environnement et dans l'atmosphère ici, on sent, parce que le patron communique un peu avec nous, la pression que lui a sur ses épaules de devoir couper pour atteindre les standards de qualité ou de performance, surtout en rapport au budget. C'est les chiffres qui doivent être respectés, financiers, autant aux heures allouées qu'aux heures dépensées. Il faut toujours qu'il soit en dessous de ses quotas pour pouvoir avoir son bonus. Donc c'est des ratios de vente assez serrés qu'il doit respecter pendant toute une année. Si y'a un écart, y'a pas son bonus. [...] J'ai l'impression que ça apporte un sentiment de compétition à l'interne qui est complètement néfaste pour la santé de la SAQ. C'est pas ça qui va permettre d'avoir un meilleur service à la clientèle, c'est pas ça qui va permettre d'avoir des meilleurs produits sur les tablettes et des meilleures compétences sur le plancher. Je pense que ça amène un stress et un [...] sentiment négatif à l'interne qui n'est pas nécessaire. On est capable avec un bon

leadership de mener une entreprise à bon terme et d'avoir un environnement amical et positif dans un seul but, servir la clientèle et non pas d'avoir de l'argent dans son portefeuille, d'avoir plus d'argent dans son portefeuille, on a un bon salaire on est capable de vivre avec ça. On devrait avoir un objectif, c'est de bien servir la clientèle.»

Éva, de chez Loto-Québec : «Ça a une grosse [répercussion] sur l'atmosphère de travail [...] Ça change la donne, pis la dynamique, pis les rapports.»

Céline, cadre chez Hydro-Québec, nous offre un exemple précis de la frustration que cela peut créer : «On a deux employés qui veulent partir en vacances, mais on a du retard dans la charge de travail. À ce moment, les vacances automatiquement ne seront pas données, pour justement atteindre ce qui nous est demandé au niveau de la charge de travail, pour ultérieurement atteindre l'objectif souhaité [et obtenir le boni]. [Cela peut créer] un genre de dilemme entre les collègues, parce que un tel a donné des vacances, un tel n'en a pas donné. C'est évident que ça a un effet sur le moral.»

Son collègue Lazare, dont nous avons déjà rapporté les propos à quelques reprises, offre lui aussi un témoignage sur les rapports interpersonnels qui changent à cause des bonis. «Il y a toujours des farces, et dans les farces il y a un brin de vérité. On a des choses à faire, on a des documents à ramasser. C'est aussi banal que des feuilles pour des heures de conduite, il y a une nouvelle loi du Québec qui dit que les conducteurs doivent remplir un *log book*. Les employés disent "Ah moi, j'ai pas d'affaires là-dedans fait que je te le donne pas." Là je l'exige, y'est obligé de me l'apporter, pis là il me dit à chaque fois qu'il arrive avec sa feuille : "Tiens, c'est pour ton bonus." "Heille j'ai réussi l'interruption, tu va avoir ton bonus!"»

Que ce soit par des blagues et des sous-entendus ou par des conflits ouverts, les rapports interpersonnels sont affectés par les bonis. Ceux-ci changent le rapport à la gestion, comme le soulignaient les chercheurs, mentionnés dans la première partie, qui parlaient d'un *effet d'éviction*. En effet, les employé·e·s ne regardent plus leur supérieur·e comme faisant le bon choix par compétence, mais simplement par souci d'obtenir un peu d'argent supplémentaire. Le respect, mais aussi le sens du service public en perd d'autant.

### 4.3 Aspects neutres des bonis

#### 4.3.1 Sans effets sur la gestion ou la motivation

Lors des entrevues, nous avons entendu plusieurs commentaires similaires venant d'intervenant·e·s qui finissaient par nous dire que les bonis que leur supérieur·e ou qu'eux-mêmes recevaient ne changeaient rien à leur façon de travailler ou à leur motivation. En voici quelques exemples :

Marie-Ange est infirmière et a eu des supérieur·e·s immédiat·e·s qui recevaient des bonis : «Je pense qu'à une certaine période de l'année, on voit qu'il y en a qui ont plus

d'énergie qu'en temps normal, c'est un peu comme un "running gag"; on dit : "Ça doit être le temps des bonis". Mais à part ça, on ne peut pas vraiment mettre le doigt dessus, on sait qu'ils ont des bonis mais à part ça...»

Céline, cadre chez Hydro-Québec : «Ah non. Je dirais motiver, non. Non c'est vraiment... [...] C'est vraiment plus pour savoir un peu où on s'en va dans tout ça. Vous comprenez, dans le sens que ça, ça nous motive pas nécessairement. Du moins, moi pour ma part, c'est pas le boni qui va me motiver à travailler. [...] Non je pense que d'avoir le feu, comment on dit ça, la flamme. Il faut aimer ce que l'on fait, il faut comprendre pourquoi on le fait, et à partir de là, ça s'enchaîne.»

Ovide, cadre chez Loto-Québec, offre une réflexion similaire : «Moi je ne me suis jamais levé le matin en me disant "Est-ce que je vais travailler ce matin, si je ne rentre pas je n'aurais pas de boni", non jamais. Moi j'y vais parce que j'ai une job, j'aime ma job quand même. Moi je le prends comme un boni, comme un cadeau, si j'en ai un, j'en ai un tant mieux pis j'aurai travaillé pour. Mais je ne ferai pas nécessairement plus pour avoir 0,1 % de plus. Ça donne quoi au bout de la ligne. [...] Ce ne sera pas une grosse somme non plus effectivement, mais je vais faire en sorte de l'avoir. Parce que c'est quand même intéressant comme boni. Mais moi, personnellement, je ne me suis jamais levé en me disant, "J'ai un boni je vais me lever."»

On le voit par ces interventions, certain·e·s des salarié·e·s, malgré la satisfaction de recevoir un boni quand celui-ci se présente, ne changent ni leur façon de travailler, ni leur motivation de se rendre au travail. Les bonis ne sont pas négatifs ni positifs, ils n'ont pas vraiment d'influence sur leur vie au travail, sauf peut-être de les diriger à faire une tâche précise. Dans la première partie, nous avons vu que, selon l'OCDE, la motivation au travail dans le secteur public était davantage liée à la nature du travail et aux perspectives d'avancement de carrière qu'à la possibilité de recevoir un boni en fonction de la performance.

#### 4.3.2 Indifférence boni/salaire

Certain·e·s des salarié·e·s qui reçoivent un boni affirment que si le montant du boni leur importe, celui-ci pourrait très bien être versé en salaire sans que cela change leur façon de travailler.

Lazare, de chez Hydro-Québec, affiche cette position : «On a une différence entre les relevants et moi, eux autres travaillent 4 jours/semaine, moi j'en travaille 5. Bien si tu veux les faire travailler 10 heures par jour, moi faut que j'en fasse 12 heures pour les faire travailler 10 heures. Mais je ne suis pas payé pour ça. Le bonus, c'est comme du *gravy*, parce qu'on... on voit ça comme ça. Tu le rajouterais direct sur mon salaire, 7 %, ben regarde... [Je le prendrais aussi], ah, oui. C'est sûr. Ça serait correct aussi. Moi je dis juste que c'est comme une compensation d'heures.»

Quand on lui demande si, en recevant le montant de son boni en salaire, elle changerait sa façon de travailler, Céline, également cadre à Hydro-Québec, tient sensiblement le même discours : «Moi personnellement, [ça ne changerait rien] du tout. Non. Non. Moi je gèrerais de la même façon. Ça ne changerait absolument rien. Même je vous dirais que... non. J'essaie de parler aussi pour d'autres cadres là. Pour certains, ils voudraient d'autre chose. Je sais que plus t'en as, plus t'en veux, mais moi personnellement, je dirais que non. Ça revient au même de toute façon.»

Ce qui ressort de ces aspects «neutres» des bonis, c'est que, pour ces salarié·e·s du secteur public, la motivation à travailler plus ou mieux ne vient pas directement du fait de recevoir des bonis mais d'autres facteurs : le sens de leur travail dans le secteur public, leur milieu de travail lui-même et leur intérêt pour les projets auxquels ils et elles travaillent.

#### Conclusion

Cette partie de notre étude démontre que les systèmes de bonis ont d'autres effets que ceux auxquels pouvaient s'attendre les gens qui les ont mis en place. Bien sûr, comme nous l'avons vu, ces bonis peuvent provoquer de la satisfaction ou un sentiment de juste reconnaissance du travail accompli lorsqu'ils sont reçus par un·e salarié·e. Toutefois, comme nous l'annonçait d'emblée les études déjà réalisées à propos des bonis, les personnes intégrées dans ces systèmes ne fonctionnent pas selon la logique simpliste : tâche accomplie → boni obtenu → satisfaction → motivation pour faire une nouvelle tâche. En effet, ces modes de rémunération ont des effets plus complexes.

Pour certain·e·s, ces bonis n'ont aucun effet et les laissent complètement indifférent·e·s; ils et elles préféreraient même parfois les savoir intégrés au salaire de base. Pour d'autres, cependant, le système des bonis cause des frustrations au niveau de l'organisation du travail et des rapports interpersonnels et il a des impacts sur les conditions de travail. Qu'il s'agisse de cadres qui pensent avoir perdu le respect des employé·e·s dont ils sont responsables parce que ceux-ci présumant qu'ils agissent uniquement pour les bonis, ou que ce soient des employé·e·s qui ont l'impression d'avoir perdu le moyen de résoudre des problèmes en discutant avec leur supérieur immédiat faute d'une marge de manœuvre sur certains aspects de sa gestion en raison du système de bonis, ce système affiche clairement des effets négatifs.

Ces frustrations sont, en quelque sorte, des effets au second degré des systèmes de bonis. Il aurait été relativement difficile de les prévoir lors de la mise en place de ces modes de rémunération. Par contre, le sentiment d'injustice causé par certains systèmes eux-mêmes, à cause d'une attribution de bonis qui paraît arbitraire ou de critères imposés d'en haut sans rapport avec la réalité quotidienne de la personne qui reçoit le boni, voilà qui aurait pu facilement être évité. Mais, au final, le piège ne se trouve-t-il pas précisé-

ment là ? En créant des systèmes de bonification qui paraissent justes et dénués d'arbitraire, notamment par évaluation purement quantitative des réalisations des personnes évaluées, ne crée-t-on pas des rigidités frustrantes, par manque de latitude laissée aux gestionnaires ?

On dira qu'un système de rémunération ne peut jamais plaire à tout le monde. Toutefois, à la suite des rencontres faites dans le cadre de la présente étude, on peut légitimement se questionner sur la pertinence de mettre en place un tel système en ajout à la rémunération régulière. Les effets négatifs ne causeront-ils pas, au final, plus de problèmes que les effets positifs en résoudront ? Quant aux sentiments neutres exprimés par certain·e·s salarié·e·s, ils conduisent aussi à se demander s'il vaut la peine de mettre en place un système de bonis potentiellement coûteux mais qui n'a pas d'effet sur ceux et celles qui en reçoivent.







## Conclusion

Comme nous l'avons vu d'entrée de jeu, le système de bonification au rendement n'est pas une nouveauté dans le secteur public québécois. Dès 1975, on les voit apparaître pour des hauts fonctionnaires. Cependant, si au départ cette mesure touchait peu de personnes, elle semble, depuis la fin des années 1990, s'étendre à plus de salarié-e-s du secteur public.

Au courant des années 2000 dans les diverses organisations étudiées, les bonis croissent pour atteindre un montant absolu de plus en plus important. Si la part de la masse salariale consacrée aux bonis reste stable dans deux contextes (Hydro-Québec et le secteur de la santé), dans les quatre autres cas étudiés (SAAQ, SAQ, CSJ et LQ), elle double en sept ans. Cette croissance est plus souvent causée par le nombre grandissant de salarié-e-s intégré-e-s aux systèmes des bonis que par l'augmentation des bonis eux-mêmes. À cela nous pouvons noter une exception : les bonis pour les cadres dirigeant-e-s des sociétés. Pour ces dirigeant-e-s, les bonis moyens tendent à augmenter promptement et, dans certains cas, de manière très importante.

Nous avons aussi constaté que, si les systèmes de bonis sont de plus en plus nombreux, leurs fonctionnements sont aussi très divers. Si certains systèmes sont précis et relativement restrictifs dans leurs critères, d'autres laissent beaucoup de latitude aux gestionnaires dans l'attribution des bonis. Or, les entrevues que nous avons réalisées révèlent des désavantages à l'un comme à l'autre de ces modes de fonctionnement, acculant à un cercle vicieux les tenants de tout système de bonis.

Cette situation n'est pas entièrement surprenante au regard des expériences internationales que nous avons présentées en première partie de l'étude. En effet, nous y avons vu que ces systèmes n'offraient pas de résultats convaincants au niveau de la motivation des salarié-e-s et qu'ils causaient plusieurs problèmes, impossibles à prévoir au moment de l'implantation des programmes. Par exemple, nombre de systèmes de bonis ne tiennent pas compte des attentes des salarié-e-s, de leur véritable travail et de la mission particulière du secteur public. Nous avons vu que dans certains cas, les bonis peuvent même devenir démotivants pour certain-e-s salarié-e-s. Un autre des problèmes majeurs des systèmes de bonis, selon la revue de littérature effectuée, est celui de l'évaluation. Trop souvent l'évaluation des salarié-e-s coûte plus cher que prévu; deuxièmement, les coûts et les résultats des systèmes de bonis font trop rarement l'objet d'une réelle évaluation.

Or, il semble que les organisations des secteurs publics québécois soient précisément tombées dans ce piège. Outre les deux organisations qui ont refusé de nous donner ces informations (HQ et LQ), l'ensemble des autres organisations nous ont clairement affirmé qu'elles ne possédaient aucun document d'analyse de leurs politiques de bonis à la performance. Qu'est-ce à dire? Que ces organisations publiques utilisent un mode de rémunération variable sans savoir s'il atteint les objectifs postulés. C'est aussi dire qu'il est impossible de savoir, pour ces organisations, quels sont les coûts en temps de travail et en ressources, qui sont déployés pour la mise en place et le maintien de ces programmes.

Pourquoi donc se compliquer la vie à offrir des bonis, sans savoir si ces bonis ont quelque efficacité que ce soit? Dans certains cas, comme le secteur de la santé, il semble que ce soit surtout par habitude d'une politique en place depuis des années et à laquelle tous les établissements se sont adaptés. Dans d'autres cas, LQ, la SAAQ et la SAQ par exemple, on assiste clairement à un changement de politique inspiré de la *nouvelle gestion publique* (NGP). On le remarque à l'utilisation de phrases comme «transition d'une culture de droits acquis à une culture de performance», que nous mentionnions plus tôt dans les objectifs de la SAQ. D'autres études de l'IRIS se sont penchées sur cette NGP et ses effets, notamment en éducation<sup>97</sup>.

Ce qu'on remarque immanquablement dans les politiques de la NGP est aussi visible ici. Sous prétexte de mieux contrôler l'efficacité des opérations du secteur public, on met en place un ensemble de modes de calculs pour connaître le rendement de chaque tâche accomplie. Or, la mise en place et le maintien de ces outils de calcul comportent des coûts qu'on omet d'ajouter à l'opération (et, dans le cas qui nous occupe, qu'on n'évalue même pas). De plus, pour pouvoir calculer ces rendements, on simplifie à outrance tant la volonté du public

qui reçoit les services que la volonté des travailleurs et travailleuses qui les fournissent. Pourtant, les client·e·s de la SAQ ne souhaitent pas uniquement que celle-ci rapporte le plus possible à l'État, ils et elles aiment aussi disposer d'un nombre suffisant d'employé·e·s à leur service lors de la période des Fêtes. De la même façon, la plupart des salarié·e·s du secteur public à qui nous avons parlé accordent une importance primordiale au fait d'œuvrer pour le bien de la collectivité. Elles et ils sont beaucoup plus frustrés par les tracasseries administratives qui les empêchent de bien faire leur travail que satisfaits de recevoir un boni de 2 000 \$ une fois l'an.

Importés du secteur privé (où leur mérite fait d'ailleurs débat depuis longtemps), les bonis à la performance n'ont pas une compatibilité évidente avec le secteur public. Souvent préconisés par ceux qui veulent rendre le secteur public plus efficace, ils nuisent plus qu'ils n'aident, dans bien des cas, à remplir la mission première de ces organisations. Le fait que la plupart des organisations étudiées qui les ont mis en place ont choisi de ne pas les évaluer est symptomatique d'une certaine pétition de principe : d'aucuns croient que si l'on rémunère par bonis, les gens travailleront mieux, seront plus efficaces ou plus motivés au travail. Or, le portrait sommaire que la présente recherche nous a permis de tracer des bonis, au Québec et à l'étranger, tend à suggérer que rien n'est moins sûr.

On pourrait au contraire postuler que plusieurs haut·e·s dirigeant·e·s et cadres supérieur·e·s d'entreprises publiques y voient la capacité d'augmenter à la fois leur pouvoir sur l'entreprise et leur rémunération. En effet, comme l'indiquent autant notre revue de la littérature que les entrevues réalisées<sup>a</sup>, les bonis semblent surtout servir à orienter les salarié·e·s dans des directions précises, réduisant d'autant leur autonomie par rapport aux dirigeant·e·s de l'entreprise. Nous avons également vu, en troisième partie de l'étude, que la présence de pourcentages de bonis différenciés en fonction de la hiérarchie permet aux cadres de voir leur salaire croître beaucoup plus rapidement que ceux de leurs employé·e·s.

Alors que la nouvelle gestion publique prétend rendre le secteur public plus efficace, elle transforme en fait sa mission et l'organisation du travail qui y est fait. En accentuant l'importance de la rémunération, en dépréciant la valeur intrinsèque du service public, en rigidifiant la gestion dans des carcans qui ne facilitent pas l'adaptation aux besoins momentanés de la population à desservir et en augmentant le pouvoir des haut·e·s dirigeant·e·s pour réduire l'autonomie des salarié·e·s sans pour autant augmenter leur motivation au travail. De toute évidence les bonis ne sont pas un mode de rémunération conforme aux valeurs et à la mission du secteur public.

---

<sup>a</sup> Qu'on pense, par exemple, à l'étude de l'OCDE précitée et aux entrevues avec les cadres d'Hydro-Québec et les employé·e·s de la SAQ.



## Annexe 1 – Questionnaire utilisé lors des entrevues

---

NOTE : Ce questionnaire était une base de travail indicative du sens à donner aux entrevues; il va sans dire qu'il n'a jamais été strictement appliqué tel quel.

- Pouvez-vous décrire brièvement le programme de bonis/prime en place au sein de votre ministère/organisation ?
- Ce programme vise-t-il les cadres seulement ou bien l'ensemble du personnel ? S'axe-t-il sur les performances individuelles ou bien sur celles de l'équipe ?
- Quel est l'impact du programme de primes/bonis sur votre motivation au travail ? Sur celle de vos collègues ? Sur celle des employé-e-s sous votre supervision ?
- Y a-t-il d'autres facteurs qui ont un impact sur votre motivation ? (Ex.: la nature des tâches, les perspectives d'évolution de carrière). Ceux-ci sont-ils plus importants ou moins importants comme source de motivation que le programme de primes/bonis de votre ministère/organisation ?
- Quel est, à votre avis, l'effet du programme de bonis sur votre productivité ? Sur l'atteinte d'objectifs particuliers ? Sur celle de vos collègues ? Sur celle des employé-e-s sous votre supervision ?
- Y a-t-il d'autres facteurs qui ont un impact sur votre productivité/performance au travail ? Ceux-ci ont-ils plus ou moins d'impact sur votre performance que le programme de primes/bonis de votre ministère/organisation ?
- Quels sont les processus/moyens d'évaluation des performances adoptés par votre organisation ?
- Êtes-vous satisfait-e (ou que pensez-vous) des critères utilisés pour évaluer votre performance dans le cadre du programme de primes au rendement ? Sont-ils plutôt quantitatifs ou plutôt qualitatifs ? Comment ces critères sont-ils choisis (sont-ils déterminés par l'administration ou bien sont-ils le fruit d'une négociation entre les employés et l'administration) ? Que pensez-vous de la manière dont sont choisis ces critères ?
- Quels autres types d'incitations pourraient, selon vous, contribuer à renforcer la motivation et la productivité au sein des employé-e-s ?
- Constatez-vous un quelconque impact du programme de primes/bonis sur vos conditions de travail ? Sur celles de vos collègues de travail ?
- Constatez-vous un quelconque impact du programme de primes/bonis sur le service à la clientèle offert par votre ministère/organisation, plus particulièrement sur la qualité du service offert ?
- Constatez-vous un quelconque impact du programme de rémunération au rendement sur les modes de gestion au sein de l'organisation ? Plus précisément, constatez-vous un virage vers une gestion à plus long terme ou à plus court terme ?
- À votre avis, existe-t-il d'autres impacts (positifs ou négatifs) de la rémunération au rendement (que nous n'avons pas mentionnés) ? Par exemple sur le recrutement, le développement/rétention du personnel, le leadership, la responsabilisation des hauts fonctionnaires, le travail d'équipe, la clarification de tâches et objectifs des employé-e-s, ou autres ?

## Lexique

---

### **Boni**

Somme d'argent versée par un employeur en plus du salaire du salarié en fonction du rendement général ou de tâches spécifiques accomplies. Dans cette étude, le terme boni est utilisé de manière systématique par les auteur·e·s et remplace les expressions prime, allocation et rémunération liée à la performance.

### **Cadre**

Personne à l'emploi d'une entreprise ou d'une organisation qui occupe un poste de gestion, d'organisation, d'encadrement. Les cadres dirigent des employé·e·s.

### **Employé·e·s**

Personne à l'emploi d'une entreprise ou d'une organisation sous la supervision d'un·e cadre. Les employé·e·s sont sous la direction de cadres.

### **Hors-cadre**

Terme utilisé dans certaines parties de la fonction publique québécoise pour désigner les hauts dirigeants d'entreprises qui ne sont pas soumis aux mêmes règles de rémunération et aux mêmes règlements que les autres cadres.

### **Masse salariale**

Total brut de la rémunération versée en salaires, en bonis et en avantages sociaux aux salarié·e·s d'une entreprise ou d'une organisation pour une période donnée.

### **Méta-analyse**

Démarche statistique permettant d'étudier les résultats de plusieurs analyses combinées portant sur un même sujet, afin de tirer des conclusions globales.

### **Nouvelle gestion publique**

Courant de gestion qui, afin d'améliorer la gestion des affaires publiques, propose d'appliquer aux institutions publiques des principes du management issus de l'entreprise privée, tels que la création d'agences indépendantes ou l'application de modes de rémunération variables.

### **Rémunération variable**

Rémunération qui change en fonction d'un facteur autre que le temps de travail. La rémunération variable peut refléter la performance individuelle de l'employé·e, celle d'un sous-groupe de travail ou encore celle de l'ensemble de l'entreprise. On inclut dans cette catégorie tant les salaires à commission que les bonis. Par opposition, le mode de rémunération traditionnel, horaire, hebdomadaire ou annuel, est appelé rémunération fixe.

### **Salarié·e**

Personne à l'emploi d'une entreprise ou d'une organisation qui reçoit un salaire en échange d'un travail effectué. Les hors-cadre, les cadres et les employé·e·s sont des salarié·e·s.





## Notes

- 1 [http://server.gaudet.ca:8080/NXT/laval.dll/alfrc/alfrcq/alfrcqlegis/ilaq/annee00001/loio0021.htm?f=templates\\$fn=document-frame.htm\\$3.0#JD\\_2010C20A7](http://server.gaudet.ca:8080/NXT/laval.dll/alfrc/alfrcq/alfrcqlegis/ilaq/annee00001/loio0021.htm?f=templates$fn=document-frame.htm$3.0#JD_2010C20A7)
- 2 On consultera, par exemple : « Des gros bonis sont versés à la SAQ », Turbide, Mathieu, *Agence QMI*, 22 mars 2010, <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2010/03/20100322-062104.html>
- 3 Dans cette veine on pourra lire : « Bolduc défend les bonis », Lemay, Éric Yvan, *Le Journal de Montréal*, 2 décembre 2010, <http://fr.canoe.ca/infos/quebecanada/archives/2010/12/20101202-033707.html>
- 4 Bernard Roman, *Bâtir une stratégie de rémunération : systèmes de rémunérations globales, variables, collectives*, Paris : Dunod, 2006, p. 46-48.
- 5 Roland Thériault et Sylvie St-Onge, *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Montréal : G. Morin, 2000, p. 520. Nous numérotions.
- 6 *Ibid.*, p. 518.
- 7 Victor Vroom, *Work and motivation*, 1<sup>ère</sup> éd., San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1964, p. 295.
- 8 Robert Vallerand, *Les fondements de la psychologie sociale*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal : G. Morin, 2006, p. 225.
- 9 A. K. Weibel *et al.* « Pay for Performance in the Public Sector : Benefits and (Hidden) Costs », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 2010, p. 388.
- 10 Gouvernement du Québec, Comité d'étude sur la gestion des cadres, *Rapport du comité d'étude sur la gestion des cadres*, Québec : Éditeur officiel, 1975, volume II, p. 32-33.
- 11 Gouvernement du Québec, Conseil du Trésor, *Règlement modifiant le « Règlement concernant la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail des cadres supérieurs et des adjoints aux cadres supérieurs »*, 1978, c.15, a.4, 1979, p. 6123-6125.
- 12 *Ibid.*, p. 6124.
- 13 Marcel Proulx et Michel Roy, *L'évaluation du rendement des cadres supérieurs dans la fonction publique québécoise*, Sainte-Foy : Centre d'études politiques et administratives du Québec (CEPAQ), École nationale d'administration publique, 1983, p. 116-117.
- 14 Gilles Rail, « L'évaluation du rendement et la rémunération », dans *Débats sur l'évaluation du rendement des cadres supérieurs : actes du Colloque sur l'évaluation du rendement des cadres supérieurs tenu le 20 mai 1983 au Château Bome Entente de Ste-Foy*, Sainte-Foy (Québec) : Centre d'études politiques et administratives du Québec (CEPAQ), École nationale d'administration publique, 1984, p. 83.
- 15 *Ibid.* p. 84.
- 16 J.A. Belford, « Relating Pay to Performance : an Assessment », *Canadian Business Review*, 4(2), printemps 1977, p. 27-28.
- 17 Institut de recherche et d'information sur la rémunération (Québec), *Rémunération variable : dossier*, vol. 2, 2 vol. Montréal : Institut de recherche et d'information sur la rémunération, 1996, p. 23.
- 18 *Ibid.*
- 19 *Ibid.*
- 20 Thériault et St-Onge, *op. cit.*, p. 517. Nous ajoutons la numérotation.
- 21 Institut de la statistique du Québec, *La rémunération variable : fréquences et caractéristiques selon les secteurs : enquête 1999*, éd. Chantal Lalonde, Québec : Institut de la statistique du Québec, 2000, p. 46.
- 22 Organisation pour la coopération et le développement économiques, *La rémunération liée aux performances dans l'administration*, Paris : OCDE, 2005.
- 23 *Ibid.*, p. 35.
- 24 *Ibid.*, p. 38.
- 25 *Ibid.*, p. 55 et 69.
- 26 *Ibid.*, p. 35.
- 27 *Ibid.*, p. 68.
- 28 *Ibid.*, p. 55.
- 29 *Ibid.*, p. 60.
- 30 *Ibid.*, p. 78-79.
- 31 *Ibid.*, p. 68, nos italiques.
- 32 *Ibid.*, p. 79.
- 33 *Ibid.*, p. 72.
- 34 James L. Perry, Trent A. Engbers, et So Yun Jun, « Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence », *Public Administration Review* 69, n° 1 (Janvier 1, 2009) : 39-51.
- 35 *Ibid.*, p. 43.
- 36 *Ibid.*
- 37 *Ibid.*, p. 44.
- 38 *Ibid.*, p. 45.
- 39 *Ibid.*, p. 45-46.
- 40 A. K. Weibel *et al. op. cit.*, p. 387-412.
- 41 *Ibid.*, p. 389.
- 42 *Ibid.*, p. 404.
- 43 Laura Langbein, « Economics, Public Service Motivation, and Pay for Performance : Complements or Substitutes? », *International Public Management Journal* 13, n° 1 (2, 2010) : 9-23.
- 44 *Ibid.*, p. 20.
- 45 Lettre datée du 7 mai 2010.
- 46 Tel que mentionné dans la lettre de M<sup>e</sup> Yves B. Carrière, secrétaire de la Commission des services juridiques, datée du 8 juin 2010.
- 47 Lettre de Mme Suzanne Paquin, responsable de l'accès aux documents de la SAQ, datée du 8 juillet 2010.
- 48 Lettre datée du 29 avril 2010.
- 49 Lettre datée du 14 juin 2010.
- 50 [http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/Main\\_fr\\_v3.asp](http://www.csj.qc.ca/SiteComm/W2007Francais/Main_fr_v3.asp) (consulté le 27 août 2010).
- 51 À partir des données financières sur la rémunération de ses employés fournies par la CSJ, à la suite d'une demande d'accès à l'information qui touche les années 2000-2001 à 2008-2009.

**52** Les données présentées ici sont élaborées à partir des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par le secrétaire de la Commission, M<sup>e</sup> Yves B. Carrière, et transmises le 11 mai 2010. Les documents consultés sont les exercices financiers de la CSJ entre les années financières 2000-2001 et 2008-2009.

**53** Les informations présentées ici sont tirées des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par le secrétaire de la Commission, M<sup>e</sup> Yves B. Carrière, et transmises le 11 mai 2010 et le 8 juin 2010. Les documents fournis et consultés à cet effet sont : la *Politique d'évaluation des cadres et distribution d'un boni* (adoptée le 1<sup>er</sup> janvier 2007) et les *Règles concernant la rémunération et les autres conditions de travail des titulaires d'un emploi supérieur à temps plein* (Décret no 450-2007 du 20 juin 2007). Nous avons aussi consulté la convention collective établie entre le Centre communautaire juridique de Montréal et Le Syndicat des avocats de l'aide juridique de Montréal, signée le 12 mars 2010.

**54** *Ibid.*

**55** CTT entre Commission des services juridiques et le Syndicat des avocats de l'aide juridique de Montréal, signée le 2010-03-15, DQ-2010-1477, p. 60-61.

**56** *Ibid.*

**57** *Québec (Procureur général) c. Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)*, 2008 QCCA 939, p.16.

**58** <http://lotoquebec.com/corporatif/nav/a-propos-de-loto-quebec-mission> (consulté le 31 août 2010).

**59** Loto-Québec, *Rapport annuel 2010*, p. 3 et 25.

**60** Les données présentées ici sont élaborées à partir des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par la secrétaire générale et vice-présidente de la Direction juridique de Loto-Québec, Lynne Roiter, et transmises le 7 mai 2010, le 25 juin 2010, le 12 octobre 2010 ainsi que le 26 octobre 2010. Les documents joints à ces réponses ayant été utilisés dans cette section sont : les *Tableaux des montants et taux moyens de la rémunération incitative* de 2001 à 2009 (document non daté), le document *Régime d'intéressement des employés – niveau d'atteinte des objectifs financiers entre 2003 et 2010* (document non daté), ainsi que le document *Régime d'intéressement des employés – Objectifs financiers consolidés de la Société pour fins de calcul à la rémunération incitative entre 2002 à 2010* (document non daté).

**61** Les informations présentées ici sont tirées des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par la secrétaire générale et vice-présidente de la Direction juridique de Loto-Québec, Lynne Roiter, et transmises le 7 mai 2010, le 25 juin 2010, le 12 octobre 2010 ainsi que le 26 octobre 2010. Ont été fournis et utilisés : un document intitulé *Programme de rémunération incitative* – en vigueur depuis 2008 (document non daté) et un autre nommé *Régimes d'intéressement* – en application entre 2001 et 2008 (document non daté).

**62** <http://www.saq.com/webapp/wcs/stores/servlet/GeneralContentView?page=/ng/nous-la-saq/profil-z&langId=2&storeId=10001&catalogId=10001> (consulté le 15 septembre 2010).

**63** SAQ, *Rapport annuel 2010*, p. 40.

**64** Les données présentées ici sont élaborées à partir des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par la secrétaire générale et vice-présidente des services juridiques de la SAQ, Suzanne Paquin, le 8 juillet 2010. Le document intitulé *Sommaire – Bonification 2002-2003 à 2008-2009* (document non daté), fournissant un tableau sur les détails de la masse salariale de la SAQ, a été utilisé.

**65** Les informations présentées ici sont tirées des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par la secrétaire générale et vice-présidente des Services juridiques de la SAQ, Suzanne Paquin, transmises le 7 mai 2010 et le 8 juillet 2010. Plusieurs documents étaient joints à ces réponses et ont été utilisés, d'abord une série de documents produits annuellement concernant les politiques du *Régime d'intéressement du personnel cadre et non syndiqué* entre 1998 et 2003, ainsi qu'une autre série de documents concernant le *Programme de bonification du personnel cadre et non syndiqué* (et des vice-présidents à partir de 2005) entre 2003 et 2008. D'autres documents concernant l'évaluation pratique des employés de la SAQ nous ont aussi été fournis : *Gestion de la performance phase 2 et 3* (Novembre 2004), *Compétences clés pour le gestionnaire – compétences clés pour les employés*, *Plan de développement*, *DIALOG – gestion de la performance 2010-2011*, *Aide-mémoire – concept SMART – programme de formation sur la gestion de la performance – Formulation d'objectifs et rédaction de plan d'action* (à moins de mention contraire, tous ces documents sont sans date de publication officielle).

**66** À partir du document *Programme de bonification 2008-2009 : Cadres exécutifs, Cadres, Professionnels, Personnel non syndiqué*, SAQ, Direction Rémunération globale et SIRH de la Division Ressources humaines, mai 2008.

**67** *Ibid.*, p. 2 (non paginée).

**68** [http://www.saaq.gouv.qc.ca/nous/declar\\_services/index.php](http://www.saaq.gouv.qc.ca/nous/declar_services/index.php) (consulté le 15 septembre 2010).

**69** SAAQ, *Rapport annuel 2009*, p. 3 et 121.

**70** Les données présentées ici sont élaborées à partir d'une réponse aux demandes d'accès à l'information fournie par Gisèle Gauthier, responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels de la SAAQ, transmise le 6 octobre 2010. Les données traitées sont tirées d'un document produit en octobre 2005 intitulé *Informations relatives à la masse salariale (au 1<sup>er</sup> avril) et montants versés en primes au rendement et/ou bonis par catégories d'emploi*, présentant l'information sous forme de tableau, couvrant la période entre 1999 et 2009.

**71** Les informations présentées ici sont tirées des documents issus des réponses aux demandes d'accès à l'information fournies par Gisèle Gauthier et Claude Gélinas, responsables de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels de la SAAQ, transmises le 29 avril 2010, le 15 juin 2010 et le 16 novembre 2010. Plusieurs documents joints à ces réponses nous ont été utiles, d'abord le formulaire officiel (version 2008) de l'*Évaluation au rendement* des employés. Ensuite, concernant les critères d'application des bonis, un document nommé *Boni pour rendement exceptionnel – rappel des modalités*, produit par la Direction des ressources humaines de la SAAQ le 18 septembre 2009. Puis, le décret administratif 370-2010 daté du 26 avril 2010, tiré de la Gazette officielle du Québec (édition du 19 mai 2010), concernant la rémunération des titulaires d'un emploi supérieur entre 2009 et 2011 a aussi été utilisé. Finalement, nous avons aussi consulté la *Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des cadres*, produite par le Conseil du Trésor du Québec le 28 mai 2010 et la *Politique de rémunération variable de la SAAQ* qui en découle.

**72** Document d'une page dont le titre est *Boni pour rendement exceptionnel – Rappel des modalités*, envoyé par le responsable de l'accès aux documents de la SAAQ dans une lettre datée du 29 avril 2010.

**73** *Ibid.*

**74** *Politique de rémunération variable de la Société de l'assurance automobile du Québec*, Document non daté, fourni par la SAAQ le 16 novembre 2010.

- 75** <http://www.hydroquebec.com/profil/bref.html> (consulté le 22 septembre 2010).
- 76** Hydro-Québec, *Rapport annuel, 2009*, p.3 – la masse salariale totale de l'entreprise ne semble pas disponible.
- 77** Hydro-Québec Distribution, *Masse salariale et effectifs*, Demande R-3740-2010, août 2010, Annexe 2, p. 19.
- 78** <http://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/mission.php>
- 79** Conseil du Trésor, *Budget de dépenses 2010*, Tome II Crédit des ministères et organismes, Québec : Gouvernement du Québec, 2010, p. 170.
- 80** Les données présentées ici sont le résultat de nombreuses demandes d'accès à l'information et d'une série de calculs. En effet, aucun organisme central ne possède des données détaillées sur les budgets de l'ensemble du réseau. Pour réussir à tracer l'esquisse d'un portrait global, nous avons dû contacter un ensemble d'établissements directement, mais aussi nous livrer à des généralisations à partir de certaines données. Les données portant directement sur le ministère sont tirées des réponses aux demandes d'accès à l'information datées du 7 mai 2010, du 14 juin 2010 et du 14 octobre 2010. Pour les agences de la santé et des services sociaux, les données nous parviennent des réponses que l'ensemble des agences nous ont fait parvenir entre le 14 juin 2010 et le 4 août 2010. Du côté des CHU, le CHUM nous a fourni des réponses datées du 24 septembre et du 13 décembre 2010, le CHUS le 14 septembre 2010 et CHUQ le 27 octobre 2010. Le CUSM, quant à lui, malgré nos appels, fax et lettres, n'a jamais daigné nous envoyer une réponse écrite ni même un accusé de réception. Du côté des CSSS, la situation est plus complexe. En effet, on dénombre près d'une centaine de CSSS au Québec; il nous était impossible, avec nos ressources et le temps que nous avons, de les contacter tous. Nous avons donc opté pour en contacter dix qui offrent des situations diversifiées : Cœur-de-l'Île, Jeanne-Mance, Laval, Manicouagan, Pierre-Boucher, Rocher-Percé, Sud-Lanaudière, Trois-Rivières, Vallée-de-l'Or et Vieille-Capitale. Ces CSSS ont répondu à nos demandes d'accès à l'information entre le 7 septembre et le 1<sup>er</sup> novembre 2010. À partir de ces données, nous avons établi un taux moyen du rapport entre bonis et budget total de chaque CSSS pour chacune des années étudiées; nous avons ensuite appliqué ce taux à l'ensemble des CSSS à partir des budgets totaux rendus disponibles dans les rapports annuels des ASSS affichés sur leurs sites Web.
- 81** Tel que le mentionne le communiqué du Conseil du Trésor : <http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Decembre2010/20/c6653.html>
- 82** Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Boni forfaitaire au rendement – Guide d'application – Réseau de la santé et des services sociaux*, Québec : MSSS, novembre 2001; Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Circulaire : Boni forfaitaire au rendement – Normes et pratiques de gestion*, Tome II, Québec : MSSS, juillet 2007.
- 83** Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Boni forfaitaire au rendement – Guide d'application – Réseau de la santé et des services sociaux*, Québec : MSSS, novembre 2001, p. 5.
- 84** *Ibid.*, p. 13.
- 85** *Ibid.*, p. 13.
- 86** *Ibid.*, p. 15.
- 87** Centre de Santé et Services sociaux Jeanne-Mance, *Formulaire d'appréciation du personnel d'encadrement 2010-2011*, Montréal : CSSS Jeanne-Mance, juin 2008, p. 2-3.
- 88** *Ibid.*, p. 16.
- 89** *Ibid.*, p. 17.
- 90** Centre hospitalier de l'Université de Sherbrooke, *Programme d'appréciation de la contribution du personnel cadre – année 2010-2011*, Sherbrooke : CHUS, 2010, p. 4.
- 91** Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Circulaire : Boni forfaitaire au rendement – Normes et pratiques de gestion*, Tome II, Québec : MSSS, juillet 2007, p. 4.
- 92** *Ibid.*, p. 3.
- 93** Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Boni forfaitaire au rendement – Guide d'application – Réseau de la santé et des services sociaux*, Québec : MSSS, novembre 2001, p. 20.
- 94** *Ibid.*
- 95** Centre de santé et de services sociaux du Cœur-de-l'Île, *Politique de boni forfaitaire au rendement du personnel d'encadrement*, Montréal : CSSS Cœur-de-l'Île, juin 2008, p. 3.
- 96** Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, *Circulaire : Boni forfaitaire au rendement – Normes et pratiques de gestion Tome II*, Québec : MSSS, juillet 2007, p. 6.
- 97** On consultera, entre autres, Éric Martin et Maxime Ouellet, *La gouvernance des universités dans l'économie du savoir*, IRIS, 2010 ainsi que Philippe Hurteau et Éric Martin, *Financement des universités : Vers une américanisation du modèle québécois*, IRIS, 2008, toutes disponibles gratuitement au : [www.iris-recherche.qc.ca](http://www.iris-recherche.qc.ca)



# IRIS

**Institut de recherche  
et d'informations  
socio-économiques**

L'IRIS, un institut de recherche sans but lucratif, indépendant et progressiste, a été fondé en 2000. L'Institut produit des recherches sur les grands enjeux de l'heure (partenariats public-privé, fiscalité, éducation, santé, environnement, etc.) et diffuse un contre-discours aux perspectives que défendent les élites économiques.

**Institut de recherche et d'informations socio-économiques**  
1710, rue Beaudry, bureau 2.0, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514 789-2409 · [www.iris-recherche.qc.ca](http://www.iris-recherche.qc.ca)